
MASTERARBEIT

Frau
Kristina Knill

**Unternehmenskommunikation:
Entwicklung einer präventiven
Strategie des internen und ex-
ternen Kommunikationspro-
zesses**

2017

MASTERARBEIT

Unternehmenskommunikation: Entwicklung einer präventiven Strategie des internen und ex- ternen Kommunikationspro- zesses

Autorin:
Frau Kristina Knill

Studiengang:
Industrial Management

Seminargruppe:
ZM14wS-DHS

Erstprüfer:
Prof. Dr. phil. Andreas Wrobel-Leipold

Zweitprüfer:
Dipl.-Volkswirt Frank Oliver Schultz

Einreichung:
Mittweida, 31.07.2017

MASTER THESIS

Corporate communications: Development of a preventive strategy of the internal and ex- ternal communication process.

author:

Ms. Kristina Knill

course of studies:

Industrial Management

seminar group:

ZM14wS-DHS

first examiner:

Prof. Dr. phil. Andreas Wrobel-Leipold

second examiner:

Dipl.-Volkswirt Frank Oliver Schultz

submission:

Mittweida, 31.07.2017

Bibliografische Angaben

Knill, Kristina:

Unternehmenskommunikation: Entwicklung einer präventiven Strategie des internen und externen Kommunikationsprozesses.

Corporate communications: Development of a preventive strategy of the internal and external communication process.

61 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Institut für Technologie- und Wissenstransfer, Masterarbeit, 2017

Abstract

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit dem Prozess zur Planung von Informationsflüssen zwischen einem Unternehmen und dessen Anspruchsgruppen. Bestehende Theorien zu Unternehmenskommunikation und Strategien im Marketing bieten die Grundlage des Konzepts. Sie dienen dem allgemeinen Verständnis für das Thema. Vorgehensweisen und Aspekte der integrierten Kommunikation werden herangeholt, um die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Kommunikation hervorzuheben. Weiter werden Instrumente der externen und internen Kommunikation in Unternehmen dargestellt. Das Wissen über strategisches Handeln im Krisenmanagement und strategische Kommunikation geben einen Fahrplan vor, einen neuartigen, möglichen Risiken vorbeugenden und dynamischen Prozess zu entwickeln, in dem die gewonnen Kenntnisse durch Fusion angewendet werden. Publierte Beispiele von Unternehmenskommunikation der freien Wirtschaft helfen, diesen Prozess in seiner Wichtigkeit zu unterstreichen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
2 Unternehmenskommunikation	4
2.1 Begriffsdefinition Unternehmen	4
2.1.1 Unternehmensorganisation	4
2.1.2 Unternehmenswerte	5
2.1.3 Anspruchsgruppen eines Unternehmens	5
2.2 Begriffsdefinition Kommunikation	7
2.2.1 Sender-Empfänger-Modell	7
2.2.2 Kommunikation nach Lasswell	9
2.2.3 Massenkommunikation	9
2.3 Begriffsdefinition Unternehmenskommunikation.....	11
2.3.1 Ziele der Unternehmenskommunikation	12
2.3.2 Kommunikatoren des Unternehmens	14
2.3.3 Instrumente der Unternehmenskommunikation	16
2.3.4 Kanäle der Unternehmenskommunikation.....	18
2.3.5 Integrierte Kommunikation	20
2.3.6 Kontrolle der Kommunikation in Unternehmen	23
3 Strategisches Handeln und Krisenmanagement	25
3.1 Strategisches Handeln	25
3.1.1 Analyse der Situation des Unternehmens und seiner Umwelt ..	26
3.1.2 Positionierung des Unternehmens	28
3.1.3 Formulierung und Implementierung der strategischen Entscheidungen	29
3.1.4 Kontrolle der Strategie	30
3.2 Strategisches Krisenmanagement.....	32
3.2.1 Krisenentstehung	34
3.2.2 Krisenerkenntnis	36
3.2.3 Krisendarstellung	37
3.2.4 Krisenlösung	38
3.2.5 Aus der Krise lernen	40

4	Entwicklung einer präventiven Strategie des internen und externen Kommunikationsprozesses	42
4.1	Kommunikationsprozess zur Unternehmenskommunikation (KIKS)	42
4.1.1	Ziel des Kommunikationsprozesses KIKS	43
4.1.2	Organisation des Kommunikationsprozesses KIKS	45
4.1.3	KIKS: Analyse-, Diagnose- und Prognosephase	49
4.1.4	KIKS: Integrierte Planungsphase	50
4.1.5	KIKS: Implementierungs- und Durchführungsphase	52
4.1.6	KIKS: Kontrollphase	53
4.2	Krisenprävention mittels des entwickelten Unternehmenskommunikationsprozesses KIKS	54
5	Fazit.....	59
5.1	Erfolgsfaktoren	59
5.2	Handlungsempfehlungen	60
	Literaturverzeichnis	IX
	Eigenständigkeitserklärung.....	XVI

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	Beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
ebd.	ebenda
etc.	et cetera (=lat., und die übrigen)
f	folgende Seite
ff	folgende Seiten
idF	in der Fassung
i.d.R.	in der Regel
KIKS	kontrollierte integrierte Kommunikationsstrategie
s.	siehe
SWOT-Analyse	Strength-Weakness-Opportunities-Threats-Analyse
USP	Unique Selling Proposition (= Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens)
v.a.	vor allem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Elemente der Kommunikation	11
Abbildung 2: Interne und externe Kommunikatoren der Unternehmenskommunikation	15
Abbildung 3: Instrumente der persönlichen Kommunikation und Massenkommunikation online und offline	17
Abbildung 4: Instrumente der Persönlichen Kommunikation und Massenkommunikation an interne und externe Kommunikationspartner	17
Abbildung 5: Einfluss der Wahl der Kommunikationsinstrumente	18
Abbildung 6: Aspekte zur Abgrenzung in der integrierten Kommunikation vom Wettbewerb	20
Abbildung 7: Top-Down-Planung der integrierten Kommunikation	21
Abbildung 8: Bottom-Up-Planung der integrierten Kommunikation	22
Abbildung 9: Integrationsebenen der integrierten Kommunikation	23
Abbildung 10: Teilbereiche der Analyse der strategischen Ausgangssituation eines Unternehmens.....	27
Abbildung 11: Ausgewählte Methoden und Instrumente der Kontrolle und Analyse strategischen Handelns	32
Abbildung 12: Handlungsmöglichkeiten des Krisenmanagements im Verhältnis zur Bedrohung.....	33
Abbildung 13: Maßnahmen zur effizienten und effektiven Krisenbewältigung	39
Abbildung 14: KIKS: Überblick der organisatorischen Phasenplanung	46
Abbildung 15: KIKS: Kommunikationskreislauf	47
Abbildung 16: KIKS: Effekte von zeitlich versetzten Kommunikationsprozessen	48
Abbildung 17: KIKS: Zeitplan zum integrierten Kommunikationsprozess	49
Abbildung 18: Stufen der Evaluation der Kommunikation	54

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Ein Unternehmen interagiert als Kommunikator über viele Wege und verschiedene Ebenen mit unterschiedlichen Empfängern. Eine Botschaft muss dementsprechend an das Medium und den Kommunikationspartner angepasst werden, ohne den Inhalt zu verzerren. Dies erschwert den einheitlichen Versand einer Botschaft sowohl intern als auch extern.

Durch die Digitalisierung wachsen neben den kommunikativen Möglichkeiten auch die Erwartungen an die Kommunikatoren. Nachrichten können sich vor allem über Online-Medien rasend schnell verbreiten und auch an falsche Empfänger gelangen. Das Medium kann den Adressaten ebenso beeinflussen wie die eigentliche Botschaft. So ist das kontrollierte Kommunizieren in Echtzeit von großer Bedeutung für den Erfolg einer kommunikativen Maßnahme.

Während einer Unternehmung und deren Kommunikation herrschen viele Risikofaktoren vor, die das Resultat erheblich beeinträchtigen können. Eine Aufgabe der Unternehmenskommunikation ist, den dadurch möglicherweise entstehenden Krisen mit vorbereiteten, zielgruppengerechten Handlungen entgegen zu wirken. Einen konkreten Plan zur Kommunikation zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen, in dem dynamisch und situationsbedingt agiert werden kann, gibt es bisher noch nicht. Einen solchen Kommunikationsprozess gilt es in dieser Arbeit zu erstellen.

Der Kommunikationsplan zur Unternehmenskommunikation soll mit zeitlicher, inhaltlicher und formaler Integration Störsignale unterbieten. Die handelnden Personen des Unternehmens können damit ihre Maßnahmen an spezielle Umstände adaptieren und umsetzen. Der vorgefertigte Prozess, der in dieser Masterarbeit entwickelt wird, gibt Platz für Kreativität und situationsbedingtes Eingreifen in eingeleitete Handlungen. Er soll die Entwicklung einer Strategie zur Unternehmenskommunikation für definierte Phasen eines Unternehmens zu realisieren erleichtern.

Vorhersehbaren und planbaren Gegebenheiten kann systematisch vorgebeugt werden. Unvorhersehbare Ereignisse müssen dynamisch und situativ bearbeitet werden. Hier gilt durch schnelles, individuelles Handeln strukturiert Maßnahmen im Unternehmen zu ergreifen, die in der Innen- und – oder – in der Außenwirkung negative Einflüsse minimieren und operative wie auch strategische Unternehmensziele – eventuell auch durch die Aufgabe andere Ziele – zu erreichen helfen. So kann beispielsweise eine hierarchi-

sche Zuordnung der Verantwortlichkeiten bei Eintreffen eines Notfalls im Vorhinein eine schnelle Reaktion unterstützen.

Gesetzte Ziele dürfen in diesem Prozess nicht aus den Augen verloren werden. Lediglich der Weg zur Zielerreichung passt sich an die Umstände an.

Grundsätzlich soll diese Masterarbeit beantworten: Wie plant ein Unternehmen seine Kommunikation mit allen Anspruchsgruppen zielgruppengerecht, um diese auch in Krisenzeiten positiv zu erreichen?

1.2 Aufbau der Arbeit

Bevor der Prozess der Unternehmenskommunikation entwickelt wird, ist zunächst zu beantworten: Wer ist Gegenstand der Unternehmenskommunikation? Welche möglichen Risiken und Krisen können eintreten und wie können deren negative Auswirkungen verhindert bzw. vermindert werden?

Die vorliegende Arbeit gibt Aufschluss über diese Motive und leitet mit den daraus gewonnenen Kenntnissen die Entwicklung des Plans der Unternehmenskommunikation ein.

Kapitel 1 (Einleitung) beschreibt Intention, Ziel und Vorgehensweise der Masterarbeit.

Kapitel 2 (Unternehmenskommunikation) befasst sich mit den ersten Fragestellungen zum Thema. Zunächst werden die Grundsätze und Eigenschaften einer Unternehmung betrachtet. Die Definition von Kommunikation beleuchtet das Sender-Empfänger-Modell und Lasswells Formel, um im weiteren Verlauf die Beziehungen der Kommunikatoren sowie die Bedeutung der Wahl der Kanäle und Instrumente nachzuvollziehen. Aspekte und Planungen der integrierten Kommunikation heben die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Kommunikation hervor. Weiter werden Instrumente der externen und internen Kommunikation in Unternehmen dargestellt. Das Gerüst der Unternehmenskommunikation bildet die Grundlage des Konzepts.

Vorgehensweisen des präventiven Handelns bei strategischen Aktionen und die strukturelle Klassifikation einer Krise stellen Kapitel 3 (Strategisches Handeln und Krisenmanagement) dar. Mit dem Wissen über Strategien und Management in Krisen kann mit Kapitel 4 (Entwicklung der präventiven Strategie des internen und externen Kommunikationsprozesses) die Entwicklung des Kommunikationsprozess zur Unternehmenskommunikation beginnen.

Dieses Kapitel verarbeitet die bis hierher erlangten Erkenntnisse und führt sie in einem neuartigen Plan zusammen. Anhand von Fallbeispielen von Unternehmen gibt dieses Kapitel Handlungsempfehlungen zur Krisenbewältigung mittels des entwickelten Kommunikationsprozesses. Damit wird letztendlich die Grundsatzfrage beantwortet werden: Wie plant ein Unternehmen seine Kommunikation mit allen Anspruchsgruppen zielgruppengerecht, um diese auch in Krisenzeiten positiv zu erreichen?

Kapitel 5 (Fazit) fasst die Ergebnisse der Arbeit zusammen. Eine Diskussion der Erfolgsfaktoren wägt deren positive und negative Motive ab. Abschließend gilt es, daraus konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten.

2 Unternehmenskommunikation

Dieses Kapitel beleuchtet die Eigenschaften von Unternehmen und die Grundsätze der Kommunikation. Die Definition von Unternehmenskommunikation schafft die Basis für den weiteren Verlauf der Masterarbeit.

2.1 Begriffsdefinition Unternehmen

Unternehmen verfolgen dauerhafte Ziele wie Produktivität, Rationalisierung oder Gewinnmaximierung. Sie können sich kongruent, konkurrierend oder indifferent zueinander verhalten. Um diese zu erreichen, stehen sie in Verbindung mit Institutionen und außenstehenden Personen. Demnach ist das Unternehmen kein rein autonomes Gebilde. Es agiert in der Regel marktorientiert, offen und sozial.¹

Innerhalb des Unternehmens als organisatorische Einheit handelt der Unternehmer im Sinne der Erreichung der gesetzten Ziele.² Aus gesetzlicher Sicht ist ein „Unternehmer [...] eine natürliche oder juristische Person oder eine rechtsfähige Personengesellschaft, die bei Abschluss eines Rechtsgeschäfts in Ausübung ihrer gewerblichen oder selbständigen beruflichen Tätigkeit handelt.“³

2.1.1 Unternehmensorganisation

In dem Konstrukt eines Unternehmens beschreibt der Betrieb die organisatorische Einheit. Innerhalb der Organisation des Betriebs setzen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sächliche sowie immaterielle Mittel ein. Gemeinsam verfolgen sie arbeitstechnische Absichten. Charakterisierend dafür ist eine „rechtlich abgesicherte einheitliche Leitungsmacht“.⁴ Die Leistungserstellung unterscheidet zwischen den Elementarfaktoren und dem dispositiven Faktor. Zu den Gütern der objekt-gerichteten Elementarfaktoren zählen Betriebsmittel und Werkstoffe. Der funktionsorientierte dispositive Faktor gestaltet Geschäftsführung, Organisation sowie Planung und Kontrolle.⁵ Die Unternehmensorganisation bildet das Gerüst für die Unternehmung. Durch Werte entsteht eine

¹ Vgl. Brecht 2012, 1f

² Vgl. Hromadka/ Maschmann 2008, 62

³ BGB (idF v. 2.1.2002) §14

⁴ Dütz/ Thüsing 2016, 27f

⁵ Vgl. Brecht 2012, 2

Identität. Mit ihr positioniert sich das Unternehmen zusammen mit seinen Produkten im Wettbewerb.

2.1.2 Unternehmenswerte

Im Allgemeinen sind Werte subjektiv zu betrachten. In den Augen der Anspruchsgruppen differenziert sich die Identität eines Unternehmens durch seine individuellen Werte. Unternehmenswerte bringen Stabilität und Loyalität in die Beziehungen.⁶

Die Unternehmenswerte bestimmen die Wahrnehmung intern und extern. Spezielle Normen und Verhaltensregeln generieren einen Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen. Sie stehen im Einklang mit den Unternehmenszielen und müssen dementsprechend eingesetzt werden.⁷ Diskrepanzen in Werten und Zielen eines Unternehmens wirken sich negativ auf das Vertrauen in die Organisation aus. Konformes Auftreten und Handeln definieren essentiell den langfristigen Erfolg einer Unternehmung.⁸

Um dies zu gewährleisten müssen Personen an verantwortlicher Stelle im Unternehmen Veränderungen erkennen und entsprechend Wertschöpfungsprozesse optimieren.⁹

2.1.3 Anspruchsgruppen eines Unternehmens

Durch die wachsende Verantwortung gegenüber der sozialen und ökologischen Umwelt muss ein Unternehmen staatliche Gesetzgebungen ebenso berücksichtigen wie die kritische und sensibilisierte Öffentlichkeit.¹⁰ Die Pflege der Beziehung zu den Anspruchsgruppen ist eine bedeutende Aufgabe des Unternehmens. Sie nimmt Einfluss auf die Entwicklung und den Erhalt einer Firma. Das Unternehmen muss mit seinen Anspruchsgruppen differenziert zielgruppengerecht kommunizieren und sich präsentieren.¹¹

Ansprüche an ein Unternehmen haben Shareholder und Stakeholder. Im Interesse der Shareholder, also der Anteilseigner, zu handeln, beruht darauf, dass diese einen relativ

⁶ Vgl. Melewar 2008, 7

⁷ Vgl. De Jesus Voigt 2009, 22f

⁸ Vgl. Janke 2015, 30

⁹ Vgl. Habelt/ Sonnabend 2013, 14

¹⁰ Vgl. Balderjahn 2004, 14

¹¹ Vgl. Esch/ Tomczak/ Kernstock Langner 2006, 43

hohen Anteil am Unternehmen besitzen. Sowohl positive als auch negative Ergebnisse unternehmerischer und partikularer Entscheidungen wirken sich auf die Anteilswerte der Shareholder aus. Ein daraus resultierender Verkauf von Anteile kann z.B. die Gefahr einer Übernahme durch die Konkurrenz erhöhen.¹² Für die Shareholder stehen wirtschaftliche Erfolge im Vordergrund.

Zu den Stakeholdern gehören folgende Gruppen:¹³

- Eigentümer: Personen oder Institutionen, denen rechtlich das Unternehmen gehört und die Verfügungsgewalt innehaben.
- Arbeitnehmer: Eine Person, die jemandem (Arbeitgeber) verpflichtet ist, nach dessen Weisungen Dienste zu leisten.¹⁴
- Gewerkschaften: Arbeitnehmer, die sich zusammenschließen und damit sich damit dem Arbeitgeber in der Stärke gleichsetzen. Die Gewerkschaft verfolgt das Ziel, Bedingungen für ihre Mitglieder bestmöglich zu gestalten.¹⁵
- Gläubiger: Personen oder Firmen, die dem Unternehmen monetäre Kapital bedingt zur Verfügung stellen.
- Kunden: Eine Einzelperson oder Institution, die eine tatsächliche oder potentielle Nachfrage auf dem Markt ausspricht.¹⁶
- Lieferanten: Personen oder Institutionen, von denen das Unternehmen Dienstleistungen, Betriebsmittel bzw. Rohstoffe erhält.
- Partnerunternehmen: Unternehmen, die durch das verfolgen eines gemeinsamen Ziels eine vertraglich vereinbarte Verbindung eingegangen sind.
- Lokale Gemeinden und Bürger: Lokal ansässige Personen, die vom Schaffen des Unternehmens direkt oder indirekt betroffen sind.
- Regierung und Behörden: Staatliche oder kommunale Institutionen, die das Wohl der Allgemeinheit vertreten.

¹² Vgl. Rappaport 1998, 3

¹³ Vgl. Post/ Preston/ Sachs 2002, 47

¹⁴ Vgl. Hromadka/ Maschmann 2008, 49

¹⁵ Vgl. Dütz/ Thüsing 2016, 29

¹⁶ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Stichwort-Ergebnisseite.jsp>, verfügbar am 01.06.2017

Die Gruppen Arbeitnehmer und Eigentümer beschreiben die internen Stakeholder. Die externen Stakeholder erschließen sich aus den weiteren Anspruchsgruppen, die von außen Einfluss nehmen und Interesse am Unternehmen zeigen.

Alle Gruppen sind von den Tätigkeiten und den Auswirkungen des Unternehmens einbezogen. Die Beziehung zu Stakeholdern ist wertvoll. Das kontinuierliche Gestalten und Verbessern der Verbindung zu den Anspruchsgruppen ist eine unumgängliche Aufgabe.¹⁷ Für den Betrieb ist es bedeutend, die Bindung der Stakeholder mittels angepasster Kommunikation zu erhalten und zu stärken. Fehler lösen schnell Diskrepanzen und Konflikte aus.¹⁸

2.2 Begriffsdefinition Kommunikation

Kommunikation erfolgt sowohl direkt durch persönlichen Kontakt als auch indirekt mit Hilfe eines Mediums. Menschen kommunizieren miteinander und haben damit einhergehend ein gemeinsames Ziel. In dem Prozess vermitteln sie wechselseitig Botschaften mit Bedeutungen. Weitgefasst interagieren lebende Organismen auch mit technischen Systemen durch Kommunikation (z.B. Mensch und Computer).¹⁹

Kommunikation gibt Raum für Individualität und Identität. Der Einsatz kommunikativer Mittel erweist sich als umfangreich. Dieser sollte nicht zufällig, sondern planmäßig erfolgen. Mit gezielten Maßnahmen versprechen sich die Kommunikatoren positive Effekte und einer Minimierung negativer Auswirkungen durch unvorhersehbare Ereignisse.

2.2.1 Sender-Empfänger-Modell

Dieses Modell der Kommunikation beschreibt die Nachrichtenübermittlung. Gegenstand des Sender-Empfänger-Modells sind Kommunikatoren, die jeweils eine Botschaft senden und empfangen. Dabei fungieren diese wechselseitig als Sender und Empfänger. Die Intention des Senders ist die Übermittlung einer bedeutungsvollen Botschaft.²⁰ Sie wird mittels eines Mediums übertragen. Der Empfänger reagiert dementsprechend. Die wechselseitige Kommunikation läuft nicht stringent ab, sondern parallel. D.h., der Kommunikator, der eine Botschaft erhält, kann gleichzeitig Sender sein. Dies erschließt

¹⁷ Post/ Preston/ Sachs 2002, 254

¹⁸ Vgl. Hemmati 2002, 210

¹⁹ Vgl. Broszinsky-Schwabe 2017, 31 und 38

²⁰ Vgl. Heringer 2010, 13

sich verbal mittels eines Medium oder auch non-verbal durch Zeichen- oder Körpersprache.

Während des Kommunikationsprozesses muss der Empfänger zwischen Mitteilung und Information differenzieren.²¹ Unter diesem Aspekt unterstützt das Kommunikationsquadrat von Schulz von Thun das Sender-Empfänger-Modell. Demzufolge beinhaltet die Botschaft einen expliziten *Sachinhalt* und einen *Appell*, der versucht auf den Empfänger Einfluss zu nehmen. Außerdem stecken der implizite *Beziehungsaspekt* und die *Selbstoffenbarung*, in der der Sender offenlegt, was in ihm vorgeht, in der gesendeten Botschaft.²² Für die Identifikation und Interpretation dieser vier Aspekte sind alle Kommunikatoren verantwortlich. Sender und Empfänger müssen sich ihrer Aufgabe und deren Folgen bewusst sein.

Beispiel:

Fall: Die Führungskraft bittet stets den gleichen Mitarbeiter Excel-Tabellen zu erstellen. Beim nächsten Treffen, als der Mitarbeiter die neue Tabelle vorstellt, fragt der Vorgesetzte: „Haben Sie das Layout der Tabellen verändert?“

- 1. Sachebene: Die Excel-Tabelle ist anders als sonst.
- 2. Selbstkundgabe: Die Führungskraft ist aufmerksam und hat eine Veränderung bemerkt, die ihm gefällt oder nicht gefällt.
- 3. Beziehungsaspekt: Das Verhältnis zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter ist gut, sodass eine offene Meinungsäußerung angemessen ist.
- 4. Appell: „Behalten Sie Ihre altes bisheriges Layout für Excel—Tabellen bei!“ oder „Verwenden Sie weiterhin Ihr neues Layout für Excel-Tabellen!“

Das Sender-Empfänger-Modell ist aufgrund seiner Einfachheit auch bei komplexen Sachverhalten mit einer großen Reichweite anwendbar. Der Grundgedanke von Sender, Empfänger und einer Botschaft ist der gleiche. Personen setzen die vier Aspekte nach Schulz von Thun meist intuitiv um. Doch in der Planung zur Kommunikation können diese gezielt betrachtet und bespielt werden.

²¹ Vgl. Schmidt 2003, 68

²² Vgl. Ternes 2008, 46

2.2.2 Kommunikation nach Lasswell

Die Bedeutung und Auswirkung der Kommunikation hat Lasswell bereits 1948 erkannt. Mit seiner Formel

“Who says what in which channel to whom with what effect?”²³

bringt er die Herausforderung und Fragestellungen der Kommunikation auf den Punkt. Die Formel ist bis heute in Zeiten der Digitalisierung und Globalisierung aussagekräftig.

Ein nennenswerter Gegenstand im kommunikativen Prozess ist nach Lasswell zuerst der Kommunikator, der als Sender fungiert. Die Botschaft mit den verschiedenen Aspekten, die sich, wie oben erläutert, gemäß dem Kommunikationsquadrat von Schulz von Thun verhalten, ist die ursprüngliche Intention zum Kommunizieren. Die Wahl des Kommunikationskanals unterstützt diese und ermöglicht die Übermittlung. Zum Sender gehört der Empfänger, an den die Botschaft gerichtet ist. In dessen Reaktion spiegelt sich der resultierende Effekt wider. Letztendlich bestimmt der Empfänger, mit welchem Verhalten er auf den Prozess antwortet. Der Sender hat die Möglichkeit dieses Ergebnis maßgeblich durch den gezielten Einsatz dieser Aspekte zu steuern.

Mit dieser Absicht kontrolliert der Sender mit Studien den Vorgang, indem er im Vorhinein Inhalt, Medium, Publikum und Effekt seiner Kommunikation analysiert. Für handelnde Personen bietet es sich an, die Lasswell-Formel mit Eigenschaften zu erweitern, wie den Zweck und die Umstände.²⁴ Eine erfolgreiche Kommunikation passt sich zeitlichen und räumlichen Gegebenheiten an. Sie berücksichtigt das Verhältnis zwischen den Kommunikatoren. Ein Unternehmen passt bspw. die Botschaft an die Bedürfnisse misstrauischer Kunden mit dem Zweck der Vertrauensgewinnung an. Zufriedene und loyale Kunden erhalten die gleiche Botschaft unter anderen Umständen. Die Wahl der Kommunikationseigenschaften passt sich dementsprechend an.

2.2.3 Massenkommunikation

Der Begriff Masse ist geprägt von der negativen Assoziation mit einer unübersichtlichen Menge an fremden Gegebenheiten gepaart mit Kontrollverlust. In der Massenkommunikation geht es allerdings nicht darum, eine große Zahl an willkürlichen

²³ Lasswell 1948, 32f

²⁴ Vgl. McQuail/ Windahl 2013, 14

Botschaften anzufertigen, möglichst viele zusammenhängende Gruppen zu erreichen und damit gegebenenfalls die Qualität der Kommunikation zu vernachlässigen.

Eine Massenkommunikation liegt vor, wenn eine Botschaft an ein vom Kommunikator räumlich getrenntes Publikum öffentlich über i.d.R. mehrere technische Medien vermittelt wird.²⁵

Mit der Wahl dieser Art von Kommunikation strebt ein Kommunikator die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit an. Die Kommunikation und die Identität des Senders prägen sich beim Empfänger ein, wenn die Gestaltung aufmerksamsstark und originell ist.²⁶ Da bei Massenkommunikation ein Streuverlust einsetzt, sind die Botschaften regelmäßig zu wiederholen. Damit nimmt die Anzahl an Rezipienten zu.

Zu den Medien der Massenkommunikation zählen gedruckte Datenträger wie Zeitungen und Zeitschriften, elektronisch kopierte Datenträger (bspw. CD) Kinofilme, Hörfunk und Fernsehen. Sie speichern und/ oder übertragen Inhalte. Die Wechselseitigkeit des Sender-Empfänger-Status ist nicht gegeben. Der Rezipient von Massenmedien kann keine direkte Antwort schicken.²⁷ Indirekt reagiert der Empfänger auf die Kommunikation, die ihn beeinflusst hat. Die Reaktion ist in diesem Fall nicht innerhalb einer tatsächlichen Botschaft zu erkennen. Der Kommunikator beeinflusst das Verhältnis zur Zielgruppe und deren Wahrnehmung. Das mit Massenmedien vermittelte Image strebt ein bestimmtes Ziel an, wie das Gewinnen oder Zurückgewinnen von Vertrauen. Durch den fehlenden direkten Kontakt besteht die Gefahr, dass Störfaktoren zu spät oder gar nicht erkannt werden. Erst die negativen Folgen lassen einen Risikofaktor vermuten.

Abschließend sind die Gegenstände des Sender-Empfänger-Modells mit Ergänzung des Kommunikationsquadrats nach Schulz von Thun und der Lasswell-Formel durch bedeutende Elemente zu erweitern:

²⁵ Vgl. Jäckel 1996, 40

²⁶ Vgl. Esch 2014, 195

²⁷ Vgl. Siever/ Schlobinski/ Runkehl 2005, 51f

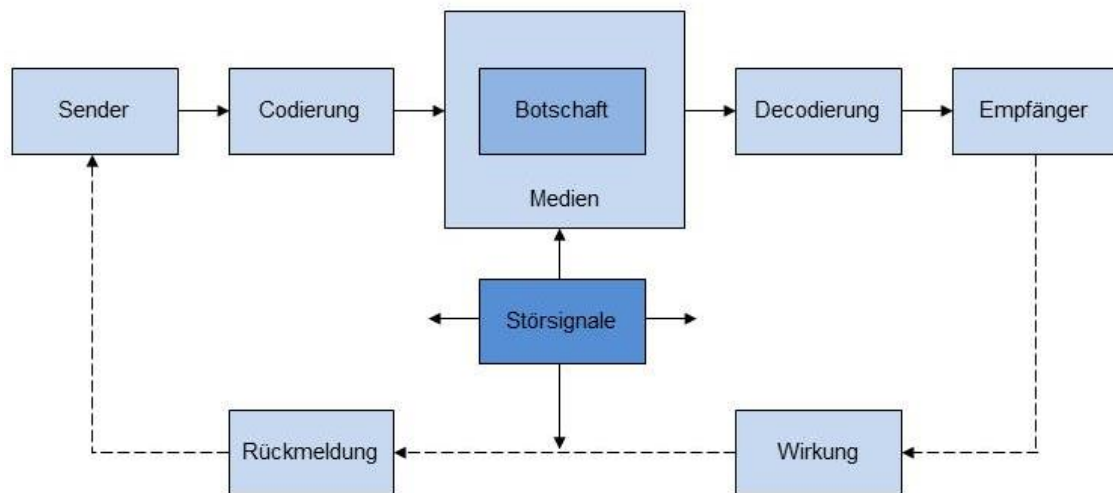


Abbildung 1: Elemente der Kommunikation

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an KOTLER Philip ; KELLER Kevin Lane ; BLIEMEL Friedhelm: Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln. – 12. aktualisierte Auflage – München: Pearson, 2007.

Die *Codierung* (Verschlüsselung) wandelt das Gedankengut des Senders in eine symbolische Repräsentation um, die die Medien transferieren. Das Gegenstück dazu ist die *Decodierung* (Entschlüsselung), die diese Symbole wiederum in Gedankengut mit Bedeutungsinhalt wandelt. Die *Rückmeldung* bildet die Reaktion des Empfängers, die er an den Sender zurückschickt. Ein wichtiger Punkt, der in den Theorien keine Beachtung findet, sind die *Störsignale*. Ungeplante Einflüsse wirken störend oder verzerrend auf den Kommunikationsprozess.²⁸ Im Verlauf dieser Masterarbeit spielen die Ursachen und Auswirkungen verschiedener Störfaktoren der Kommunikation, insbesondere der Unternehmenskommunikation, eine bedeutende Rolle. Die Entwicklung eines strategischen Prozesses zur Unternehmenskommunikation soll diesen Störsignalen präventiv entgegenwirken.

2.3 Begriffsdefinition Unternehmenskommunikation

In der Unternehmenskommunikation vereinen sich die Identität des Unternehmens und die Grundlagen der Kommunikation. Mit ihnen profiliert sich eine Firma intern und extern und bewirbt seine Zielgruppen auf einer Beziehungsebene. Abhängig von letzteren wählt der beauftragte Kommunikator des Unternehmens die Informationswege. Die

²⁸ Vgl. Kotler/ Keller/ Bliemel 2007, 655

effiziente Unternehmenskommunikation braucht systematische Prozesse. Sie erzeugt Reize und Emotionen beim Empfänger, wie Vertrauen, Loyalität, Kaufbereitschaft bzw. Abneigung, Misstrauen. Um negativen Ergebnissen vorzubeugen, ist die exakte Planung mit vorhersehbaren Risikofaktoren für die erfolgreiche Unternehmenskommunikation bedeutend. Eventuelle Szenarien vor der Implementierung der Maßnahmen durchzudenken, vermindert das Eintreten ungeplanter Störungen.

In Veränderungen und Krisen trägt die Unternehmenskommunikation die Verantwortung, Entscheidungen zu treffen und klare Aussagen zu tätigen.²⁹ Die Bekanntmachung von Fehlern seitens des Unternehmens benötigt eine taktische Vorbereitung, um das Ärgernis der Anspruchsgruppen möglichst gering zu halten und einen Skandal zu vermeiden.

Die Aufgabe und Anwendung von Unternehmenskommunikation geht demnach über die Vermittlung von Informationen hinaus. Sie ist vielmehr ein Prozess, in dem das Unternehmen aufgebaut ist³⁰ und sich selbst darstellt. In einer unbeständigen Geschäftsumwelt erzeugt die Unternehmenskommunikation aus strategischer Sicht einen deutlichen Wettbewerbsvorteil.³¹

Das Wissen über die wesentlichen Merkmale der Unternehmenskommunikation verdeutlicht, dass Besonderheiten einzuplanen sind.

2.3.1 Ziele der Unternehmenskommunikation

Die Kommunikation im Unternehmen zielt auf verschiedene Resultate ab. Die Einstufung und Benennung der Ziele richten sich nach dem tätigen Unternehmen, dessen Zielen und Werten.

Die Ziele ordnen sich in die Darstellungsfunktion, die das Erscheinungsbild prägt und Kommunikation vorrangig zur Positionierung benutzt, und die Dialogfunktion ein. Sie fungiert als Träger des Informationsaustausches mit den Anspruchsgruppen zur Entwicklung von Beziehungen durch interaktionsfördernde Instrumente.³²

Lenken und Leiten der Anspruchsgruppen

²⁹ Vgl. Doorley/ Garcia 2011, 305

³⁰ Vgl. Hübner 2007, 20

³¹ Vgl. Balmer/ Greyser 2003, 133

³² Vgl. Bruhn/ Esch/ Langner 2009, 26

Die Beziehung zu den Interessensgruppen ist ausschlaggebend für den Erfolg eines Unternehmens. Die Kommunikation bestimmt das Ausmaß des Verhältnisses. Kommunikative Maßnahmen gewinnen die Aufmerksamkeit der Stakeholder. Damit entwickeln sich Bindungen und Loyalität. Deren Intensität ist kontinuierlich zu verbessern, um die Langfristigkeit der Kooperationen zu manifestieren. Ist das Vertrauen durch negative Einflüsse beschränkt, baut zielgerichtete Kommunikation diese wieder auf. Sie lenkt mit speziellem Einsatz die Beziehung zwischen den Kommunikatoren und leitet auf ein Ziel hin.

Zunehmend gewinnt die Mitarbeiterzufriedenheit an Bedeutung. Firmen setzen auf Anreize durch Employer Branding. Lange begrenzte sich die Kommunikation mit Mitarbeitern auf fachliche Gespräche und Prozesse. Dass deren Verlangen nach Individualität und Selbstverwirklichung stets wächst, impliziert, dass die Ansprüche an den Arbeitgeber wachsen. Dies betrifft auch die kommunikative Interaktion miteinander. Mit intentionaler Kommunikation kreiert das Unternehmen beim Mitarbeiter Zufriedenheit, Zugehörigkeit, Loyalität und Vertrauen.

Das Wohlbefinden der Mitarbeiter und Kundenbefriedigung sind Ziele des Unternehmens, die kommunikative Unterstützung benötigen. Der Ruf und die Beziehung zu Gemeinschaften und Lieferanten benötigen hohe Aufmerksamkeit im Prozess der Unternehmenskommunikation. Das Unternehmen ist zu Nachhaltigkeit für die Umwelt verpflichtet und hat rechtliche und soziale Rechenschaftspflicht. Mit einem laufenden Dialog zu externen Stakeholdern beweist die Firma ihre Expertise. Aus den Ergebnissen der Kommunikation lernt das Unternehmen, sein Wachstum zu fördern.³³

Kommunikation als Wettbewerbsvorteil

Auf dem kompetitiven Markt positioniert sich ein Unternehmen durch Alleinstellungsmerkmale. Die spezielle Kommunikation von Firmen erzeugt einen USP (Unique Selling Proposition) bzw. soulagiert diesen. Erkennen die Anspruchsgruppen diesen als zusprechend und sympathisieren dadurch mit dem Unternehmen und seinen Produkten mehr als mit vergleichbaren Anbietern, ist der Wettbewerbsvorteil entstanden.

Der Vergleich ist eine systematische Erkenntnis. Voraussetzung sind Gegenstände, die Gemeinsamkeiten aufweisen, allerdings nicht absolut gleichartig sind. Der Vergleich untersucht die Unterschiede wie auch die Ähnlichkeiten.³⁴ Um einen Wettbewerbsvor-

³³ Vgl. Svendsen 1998, 166

³⁴ Vgl. Esser/ Pfetsch 2003, 79

teil zu erlangen, müssen v.a. die Unterschiede zu anderen Unternehmen positiv hervorstechen.

Ankündigung von Veränderungen

Neben der Beeinflussung von Anspruchsgruppen verwenden Unternehmen die Kommunikation zur Publikation von Veränderung. Da Stakeholder auf Diversifikationen empfindlich reagieren, bedarf es einer sensiblen Herangehensweise. Der gezielte Einsatz der Kommunikation soll Barrieren und Abwehrhaltungen auflösen. Ein Kommunikationsplan führt die Anspruchsgruppen schrittweise an den Wandel hin. Die Ursachen und positiven Folgen der Veränderung für die Gemeinschaft treten in den Vordergrund, um negativen Schlüssen vorzubeugen.

Beispielhaft sind Innovationen. Der Prozess sollte Mitarbeiter, Partner, Kunden und Wettbewerber früh in das Verfolgen von Markttrends einbeziehen. Dies kann mit Weiterbildungen und Coachings der Mitarbeiter beginnen. Strukturierte Informationsflüsse erleichtern die Unternehmenskommunikation. Dazu gehört auch der Austausch zwischen den Kommunikationsbeauftragten des Unternehmens und den Innovationsverantwortlichen.³⁵

Vermeidung und Vorbeugung von Krisen

Auf die gleiche Art, wie ein Unternehmen seine Anspruchsgruppen durch Kommunikation beeinflussen will, können die Beziehungen ausgenutzt werden, um dem Unternehmen durch Manipulation zu schaden. Das Ziel ist, negative Einwirkungen von außen und innen frühzeitig zu erkennen und diesen gegen zu wirken. Sollten Störfaktoren bereits Nachteile auf das Unternehmen ausüben, leitet die Unternehmenskommunikation schlichtende Maßnahmen ein.

2.3.2 Kommunikatoren des Unternehmens

Kommunikatoren des Unternehmens sind alle Share- bzw. Stakeholder. Sie sind auf allen Ebenen zufriedenzustellen. Zusätzlich sind die Angehörigen zu beachten. Ihre Sympathien und Zweifel gegenüber dem Unternehmen wirken sich meinungsbildend auf die Anspruchsgruppen und deren Tätigkeit aus.

³⁵ Vgl. Zerfaß/ Möslein 2009, 64f

Die unternehmensinternen Kommunikationswege verlaufen vertikal und horizontal. Vertikales Kommunizieren versorgt zum einen die höheren Hierarchiestufen mit Informationen, die sie in Entscheidungen umwandeln. Zum anderen senden diese den unteren Hierarchiestufen Anweisungen.³⁶ Abgesehen von fachspezifischen Inhalten, gestalten die Umgangsform und die Beziehung zwischen den vertikalen Kommunikatoren die Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Die Impulse wirken sich indirekt auf die folgenden internen und externen Kommunikationspartner (Abbildung 2) aus.



Abbildung 2: Interne und externe Kommunikatoren der Unternehmenskommunikation

Quelle: Eigene Darstellung

Die externen Kommunikatoren sind nicht nur Empfänger der Unternehmensbotschaften. Sie senden Signale und Informationen an das Unternehmen. Ihr Verhalten und ihre Reaktionen spiegeln den Erfolg von unternehmerischen Handlungen.

³⁶ Vgl. Piwinger/ Porák 2005, 61

Außerdem sind sie neben den Mitarbeitern eine wichtige Quelle für neue Anregungen. Fast die Hälfte aller Innovationsideen kommen von außen.³⁷

Auf dem Kapitalmarkt ist ein Unternehmen umgeben von vielen andere Kommunikatoren, die um die Gunst der Teilnehmer kämpfen. Zielgruppen der Kommunikation müssen die Wahrheit und Relevanz der Botschaften selbst abschätzen und nach eigenem Befinden reagieren.³⁸ Aus diesem Grund verlässt sich das Publikum zusätzlich auf Interpretationen von Schlüsselveimittlern wie Marktanalytiker, Investitionsexperten und Berichterstatte. Sie übermitteln unternehmerische Informationen und brechen sie herunter. Der Ruf und die Wahrnehmung eines Unternehmens sind abhängig von der Positionierung und Interaktion aller Ebenen. Die Außenwirkung der Organisation entsteht durch die Eindrücke, die die Anspruchsgruppen erhalten.³⁹ Die Medien können diese Umstände entscheidend ausnutzen. Das Unternehmen muss sich intensiv mit Kommunikationspartnern der lokalen und - je nach Unternehmensgröße und Reichweite der Botschaften - nationalen bzw. internationalen Medien beschäftigen. Die Macht und Tragweite der Medien gradiert das Meinungsbild aller internen und externen Kommunikatoren.

2.3.3 Instrumente der Unternehmenskommunikation

Die unternehmerischen Kommunikationsinstrumente lenken die Informationsflüsse und damit implizierte Entscheidungen. Die Instrumente sind je nach Kommunikationsziel auszuwählen und zu kombinieren.

Da externe Maßnahmen auch von internen Anspruchsgruppen wahrgenommen werden, ist eine zeitliche, inhaltliche und formale Abstimmung der Instrumente notwendig. Informationen sollten zeitlich immer zuerst interne Gruppen erreichen, bevor sich externe Maßnahmen verbreiten. Instrumente zeitgleich einzusetzen, ist eine alternative Anwendung.⁴⁰ In Abbildung 3 sind Instrumente der persönlichen und Massenkommunikation online und offline dargestellt. Abbildung 4 bildet diese differenziert in externen und internen Kommunikationsinstrumenten ab.

³⁷ Vgl. Zefaß/ Möslein 2009, 65

³⁸ Vgl. Fieseler 2008, 195

³⁹ Vgl. Van Riel/ Fombrun 2007, 56

⁴⁰ Vgl. Esch 2014, 199

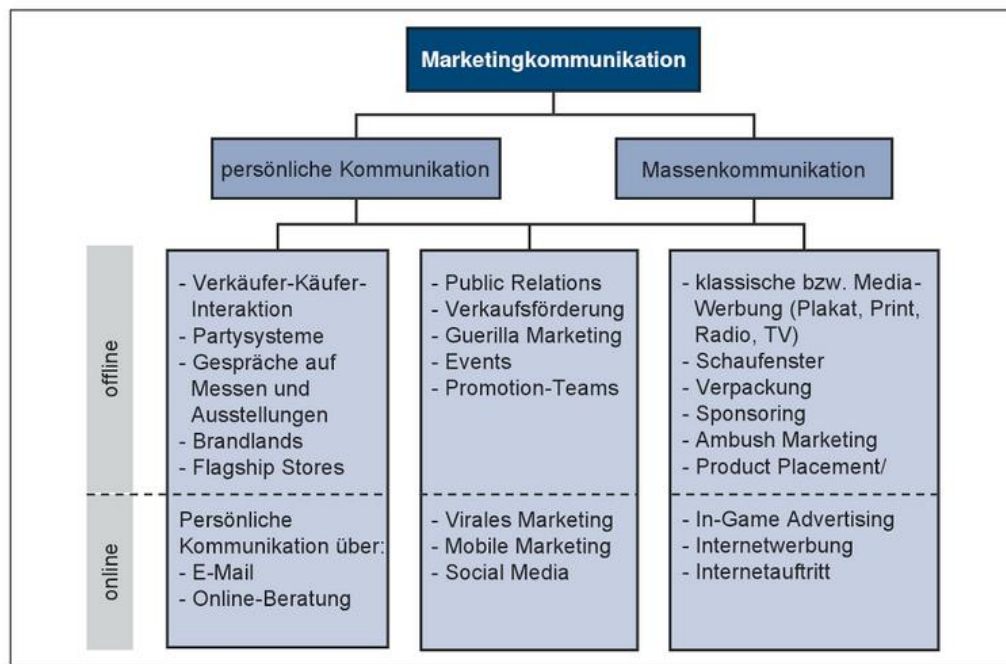


Abbildung 3: Instrumente der persönlichen Kommunikation und Massenkommunikation online und offline

Art der Kommunikation Richtung	Persönliche Kommunikation	Massen-kommunikation
Intern	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitergespräche • Arbeitssitzungen • Betriebsversammlungen • Training, Schulungen • Direct Mails • Firmen-Events • Video-Konferenzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Firmenbroschüren • Firmenzeitungen und -videos • Firmen DVDs • Internes Betriebs- und Informationswesen • Firmen-Events
Extern	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlicher Verkauf • Promotion-Teams • Events • Verkaufsförderung • Partysysteme • Messen und Ausstellungen • Telefon-Hotlines • Social Media • Mobile Marketing • Virales Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Media-Werbung • Sponsoring • PR • Product Placement • Internetauftritt • Multi-Media-Präsentationen • Werbebriefe • Social Media • Mobile Marketing • Virales Marketing

Abbildung 4: Instrumente der Persönlichen Kommunikation und Massenkommunikation an interne und externe Kommunikationspartner

Quelle: In Anlehnung an ESCH Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung. – 8. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage – München: Vahlen, 2014.

In der persönlichen Kommunikation wirken neben der ausgesprochenen Mitteilung auch paraverbale Signale - wie die Tonalität und spezielle Auffälligkeiten (z.B. Stottern) – und die Körpersprache auf den Empfänger.⁴¹ Außerdem determiniert die Wahl der Kommunikationskanäle die Wirkung der Instrumente der persönlichen Kommunikation und Massenkommunikation vom Unternehmen.

Die Herausforderung ist, die Instrumente nach Effektivität, Effizienz und Kombination für seine spezifische Unternehmung einzuordnen und entsprechend einzusetzen.⁴² Abbildung 5 rubriziert vier Ausprägungen des Instrumentariums nach der Einflussnahme auf die Rezipienten und der Beeinflussbarkeit durch das Unternehmen.

	Niedrige Einflussnahme	Hohe Einflussnahme
Niedrige Beeinflussbarkeit	Interpretationsinstrumente (Beispiel Event-Marketing)	Leitinstrumente (Beispiel Media-Werbung)
Hohe Beeinflussbarkeit	Folgeinstrumente (Beispiel Messen und Ausstellungen)	Kristialisationsinstrumente (Beispiel Public Relations)

Abbildung 5: Einfluss der Wahl der Kommunikationsinstrumente

Quelle: In Anlehnung an FUCHS Wolfgang ; UNGER Fritz: Management der Marketing-Kommunikation – 5. überarbeitete Auflage – Heidelberg, Berlin: Springer Gabler, 2014.

2.3.4 Kanäle der Unternehmenskommunikation

Über den Kommunikationskanal schickt der Sender seine Botschaft Richtung Empfänger. Der Kanal der Unternehmenskommunikation hat Einfluss auf die Interpretation der kommunikativen Maßnahmen. Deshalb sollte er möglichst wenige Störfaktoren erzeugen.

⁴¹ Vgl. Broszinsky-Schwabe 2017, 32

⁴² Vgl. Fuchs/ Unger 2014, 157

Zu den persönlichen Kanälen zählt die direkte Kommunikation zwischen den Akteuren. Kanäle der Massenkommunikation sind z.B. Printmedien, Hörfunk, Fernsehen, Plakate, Online-Medien, Social Media, Intranet.

Die Merkmale der medialen Öffentlichkeit lassen sich in vier Dimensionen einstufen: Interaktionsstruktur, Reichweite, Binnenstruktur, Position und Rolle der Öffentlichkeit sowie Zugang zur Öffentlichkeit. Bei der *Interaktionsstruktur* beteiligen Massenmedien die Empfänger an der Interaktion mit dem Sender der Botschaft. Eine räumliche und zeitliche Homogenität ist keine Voraussetzung. Die *Reichweite* der Medien variiert je nach räumlicher und zeitlicher Präsenz der Akteure.⁴³ Die *Binnenstruktur* differenziert und vergleicht die Strukturen der Öffentlichkeit, um ein Schemata zu erstellen. Die *Position und Rolle* der Öffentlichkeit ist in sich heterogen. Zu diesem Zweck selektiert das Unternehmen die Teilnehmer in Anspruchsgruppen und bespielt sie mit unterschiedlichen Instrumenten und Kanälen. Der *Zugang* zur Öffentlichkeit baut sich meist mit technischen Mitteln auf und soll Beziehungen schaffen.

Medienbeziehungen fordern von den Kommunikatoren, kreativ, inspirierend und anpassungsfähig bei der Entwicklung von Beziehungen zur Presse vorzugehen. Ein Unternehmen muss sich fortlaufend bemühen die Beziehungen sorgfältig zu pflegen, um einen sicheren Auftritt zu garantieren.⁴⁴ Durch Digitalisierung und Globalisierung erwarten Stakeholder Unternehmenskommunikation in Echtzeit. Über das Internet und Intranet können Unternehmen schnell und gezielt auftreten. Mit einer schnellen Reaktion auf aktuelle Geschehnisse oder Kritiken vertritt die Firma seine Position in der Öffentlichkeit selbständig. Die Möglichkeiten der Anwendungen und Entwicklungen der Medien muss ein Unternehmen für sich klassifizieren. Die Angemessenheit der Umsetzung unterscheidet sich je nach Verfügbarkeit, Zielsetzung und Zielgruppe. Das Unternehmen muss einplanen, dass eventuell Mitarbeitergruppen an Produktionsstandorten während der Arbeitszeit oder andere Anspruchsgruppen keinen oder nur beschränkten Zugang zum Internet haben. Aus diesem Grund ist das Selektieren der Anspruchsgruppen mit solchen Aspekten im Voraus wichtig. Alle müssen die Botschaft erhalten, ohne eigenständig Aufwand zu betreiben. Die Kommunikatoren respizieren diese Umstände in der Wahl der Kommunikationskanäle mit den jeweiligen Rezipienten, um Frustrationen und Informationsmängel vorzubeugen.

⁴³ Vgl. Schulz 2008, 125ff

⁴⁴ Vgl. Belasen 2008, 57

Um alle Attribute umsetzen und für sich nutzen zu können, benötigt ein Unternehmen ein Gesamtkonzept der Unternehmenskommunikation mit integrierter Kommunikation.⁴⁵

2.3.5 Integrierte Kommunikation

Durch wachsende Polarisierung und Individualisierung der Konsumenten entwickelt sich ein Kommunikationswettbewerb auf dem Nachfragemarkt.⁴⁶ Zunächst grenzt sich ein Unternehmen unter den in Abbildung 6 aufgeführten Aspekten vom Wettbewerb ab.



Abbildung 6: Aspekte zur Abgrenzung in der integrierten Kommunikation vom Wettbewerb

Quelle: BRUHN Manfred: Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen – 8. überarbeitete Auflage - München: Vahlen, 2015.

Die integrierte Kommunikation fokussiert jedoch hauptsächlich den Nutzen und die Befriedigung der Zielgruppen. Die Anforderungen an die Kommunikation wachsen stetig. Zielgruppen stellen hohe Ansprüche, da die Möglichkeiten der Kommunikation grenzenlos scheinen. Bei der Vielfältigkeit besteht die Gefahr, alles zu wollen und damit zu viel zu versuchen. Die Herausforderung besteht darin, die angemessenen Maßnahmen zu treffen, zu gestalten und aufeinander abzustimmen.

⁴⁵ Vgl. Thomas/ Kinast/ Schroll-Machl 2005, 375

⁴⁶ Vgl. Bruhn/ Boenigk 1999, 3

Die integrierte Kommunikation analysiert, plant, verwirklicht und kontrolliert strategische und operative Prozedere. Sie stellt mit der Differenzierung der Maßnahmen zur internen und externen Kommunikation des Unternehmens eine Einheit her. Damit interponiert sie der Kommunikationszielgruppe ein konsistentes Unternehmensbild.⁴⁷ Die integrierte Kommunikation hilft eine Gesamtheit im Auftreten und im Kommunikationsprozess zu schaffen. Die Synergie ist ein Indikator für Stabilität. Sie generiert Vertrauen und Loyalität. Seitens der Zielgruppen, die jede Anspruchsgruppe des Unternehmens sein kann, dürfen keine Verwirrung, Unverständnis und daraus resultierende Frustration oder Fehlinterpretation entstehen.

Bei der integrierten Kommunikation vereinen sich die Kommunikationsformen (Wirkung, Intensität, Frequenz), die Kommunikationsträger (Mitarbeiter, Kunde etc.) und die Kommunikationsprozesse (abwärts, aufwärts, seitwärts gerichtete Kommunikation). Mit der Integration setzt die *planerische Integrationsaufgabe* eine kombinierte Top-down/Bottom-up-Planung ein. Die Top-down-Planung (Abbildung 7) setzt das Gesamtkommunikationskonzept an oberste Stelle, während die Bottom-up-Planung (Abbildung 8) die einzelnen Kommunikationsinstrumente der Gesamtkommunikation betrachtet.⁴⁸

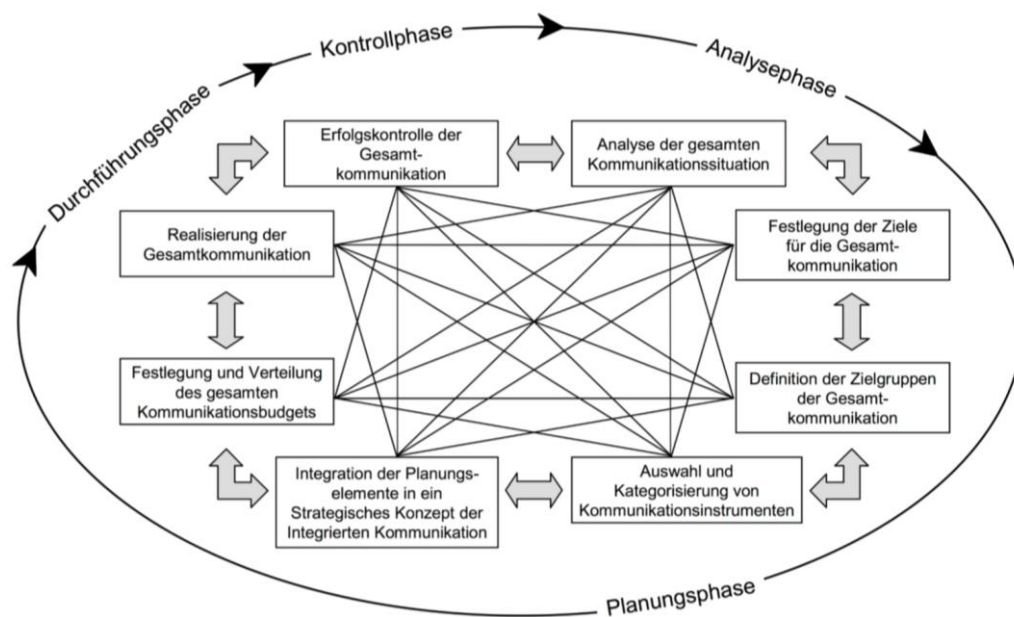


Abbildung 7: Top-Down-Planung der integrierten Kommunikation

⁴⁷ Vgl. Bruhn 2014, 38

⁴⁸ Vgl. Aerni/ Bruhn 2008, 28ff

Quelle: BRUHN Manfred: Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation: Strategische Planung und operative Umsetzung. – 6. Auflage – Stuttgart: Schäffer Poeschel, 2014.

Die Top-down-Planung legt die IST-Situation der Kommunikation analytisch fest. Dabei untersucht das Unternehmen alle Einflussfaktoren der Kommunikation. Dazu gehören die bis dato getätigten Maßnahmen und deren Resultat. Auch die Anspruchsgruppen und Zielgruppen sowie das Wettbewerberverhalten und Einwirkungen von außen (bspw. Umwelt, Gesetze) fließen in die Analyse ein. Aus den Ergebnissen leiten sich die Ziele der Gesamtkommunikation ab. Die Planungsphase baut darauf die Zielgruppendefinition, die Auswahl der Kommunikationsinstrumente, integrative Planungselemente und Kommunikationsbudget auf. Die Umsetzung, Implementierung und die Erfolgskontrolle der Gesamtkommunikation runden die Top-down-Planung in der Durchführungs- bzw. Kontrollphase ab. An diesem Punkt beginnt die Analysephase der Gesamtkommunikation erneut.

Die Bottom-up-Planung verhält sich komplementär und simultan zur Top-down-Planung. Die Abläufe des Prozesses sind analog anwendbar. Allerdings bearbeiten die Phasen der Bottom-up-Planung nicht die Aspekte der Gesamtkommunikation, sondern die der Kommunikationsinstrumente, die sich anschließend in der Planungsphase der Top-down-Planung in die Gesamtkommunikation integrieren.

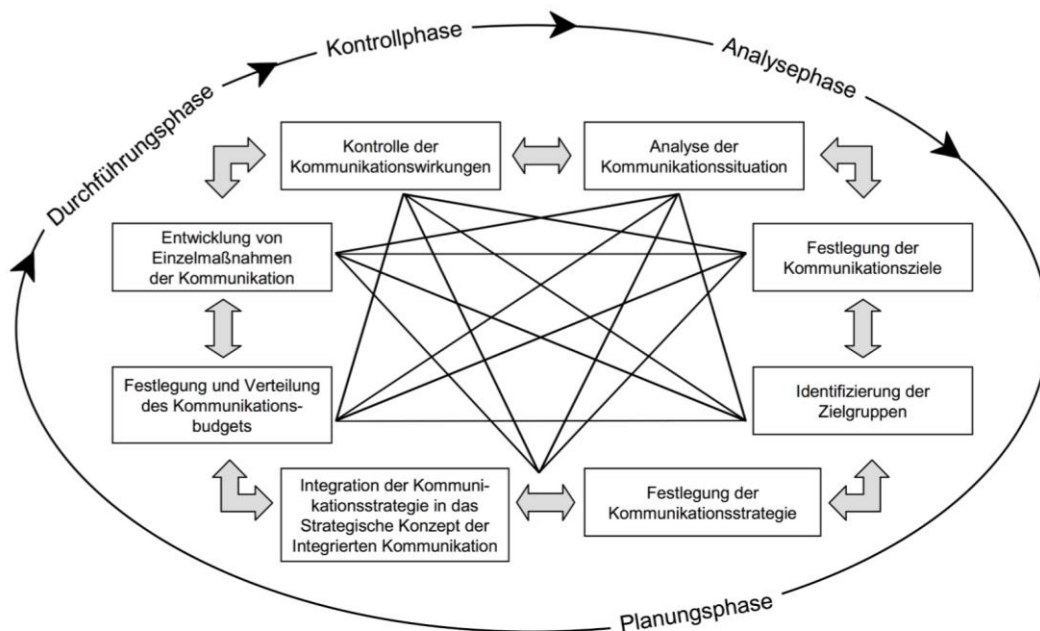


Abbildung 8: Bottom-Up-Planung der integrierten Kommunikation

Quelle: BRUHN Manfred: Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation: Strategische Planung und operative Umsetzung. – 6. Auflage – Stuttgart: Schäffer Poeschel, 2014.

Die *organisatorischen Aufgaben* der integrierten Kommunikation belaufen sich auf den Aufbau und Ablauf der Konzeption. Unumgänglich sind *personelle Integrationsaufgaben*, denn die integrierte Kommunikation bedarf ausreichend qualifizierter Mitarbeiter zur Ausführung.⁴⁹ Alle Phasen und Aufgaben der integrierten Kommunikation benötigen wie auch die Kommunikationsinstrumente eine zeitliche, inhaltliche und formale Integration:

Formen		Gegenstand	Ziele	Hilfsmittel	Zeithorizont
Inhaltliche Integration	Funktional	Thematische Abstimmung durch Verbindungslinien	Konsistenz, Eigenständigkeit, Kongruenz	Einheitliche Slogans, Botschaften, Argumente, Bilder	Langfristig
	Instrumental				
	Horizontal				
	Vertikal				
Formale Integration		Einhaltung formaler Gestaltungsprinzipien	Präsenz, Prägnanz, Klarheit	Einheitliche Zeichen/Logos, Slogans nach Schrifttyp, Grösse und Farbe	Mittel- bis langfristig
Zeitliche Integration		Abstimmung innerhalb und zwischen Planungsperioden	Konsistenz, Kontinuität	Ereignisplanung («Timing»)	Kurz- bis mittelfristig

Abbildung 9: Integrationsebenen der integrierten Kommunikation

Quelle: AERNI Markus ; BRUHN Manfred: Integrierte Kommunikation: Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Antworten und Glossar. – 2. überarbeitete Auflage – Zürich: Compendio, 2008.

2.3.6 Kontrolle der Kommunikation in Unternehmen

Wie jedes System braucht die Kommunikation Maßnahmen zur Kontrolle der gesteuerten Handlungen und deren Erfolge.

Die Kommunikationskontrolle überprüft und beschränkt Prozesse der Kommunikation in der Innen- und Außenwirkung.⁵⁰ Die systematische Erfassung und Bewertung subvertieren die Führungsaufgaben. Die handelnden Personen entscheiden mit dieser

⁴⁹ Vgl. Aerni/ Bruhn 2008, 30

⁵⁰ Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon.co/d/kommunikationskontrolle/kommunikationskontrolle.htm>, verfügbar am 01.06.2017

Grundlage über effektive und effiziente Ressourcenzuteilung. Die Kommunikationskontrolle unterstützt zudem die Umsetzung von Strategien.⁵¹

Instrumente zur Kontrolle und Messung der jeweiligen Kommunikationsmaßnahmen sind:

- Rundfunk und Fernsehen: Hörer- bzw. Zuschauerzahlen und Quoten.
- Websites und Intranetseiten: Besucher (Identifikation z.B. mittels IP-Adresse), Besucherzahlen, Klickzahlen, Aufhalten auf der Website (Verweildauer, Klicks-in und -out, Wege auf der Website (Tracking), Zusammenhänge der Klicks, Standort des Users).
- E-Mail: Lesebenachrichtigungen, Klicks innerhalb der E-Mail
- Zeitungen und Zeitschriften: Auflagezahl und Leserzahl der jeweiligen Ausgabe.
- Messe: Besucherzahlen, Anzahl persönlicher Kontakte, verteilte Flyer.
- Pressemitteilungen: Größe des E-Mail Verteilers, Media-Clipping.
- Events: Teilnehmer und persönliche Kontakte.

Ist das Zielmedium der integrierten oder crossmedialen Kommunikation eine Website, gelingt es den zuständigen Kommunikatoren den Erfolg der Maßnahmen exakt und detailliert zu verfolgen. Steigende Besucher- und Klickzahlen auf der Zielseite können auf zuvor getätigte Maßnahmen zurückgeführt werden. Website-Links in Offline-Medien lenken den Rezipienten zu Online-Maßnahmen, die eine schnellere Kontrolle und Handeln nachweisen. Benennt der Kommunikator seine Links abhängig vom ausgehenden Medium, kann er den Teilnehmer der ursächlichen Maßnahme einordnen. So kann bei der Zielwebsite www.xyz.de der Link in Zeitschriften lauten: www.xyz.de/Zeitschrift. Die Personen, die mittels der Codierung „/Zeitschrift“ auf die Seite www.xyz.de gelangen, sind demnach der Kommunikation in der Zeitschrift zu schulden.

⁵¹ Vgl. Piwinger/ Porák 2005, 60f

3 Strategisches Handeln und Krisenmanagement

Dieses Kapitel erläutert die Maxime des strategischen Handelns und des Krisenmanagements. Sie dienen der in Kapitel 4 dargelegten Entwicklung eines strategisch wertvollen Kommunikationsplans für Unternehmen zur Koordinierung interner und extern Informationsflüsse, der zur Prävention und Bewältigung von Störsignalen Anwendung findet.

3.1 Strategisches Handeln

Eine Strategie ist ein „genau geplantes Vorgehen“⁵². Sie strukturiert die Prozesse und die Zielerreichung eines Unternehmens. Strategisches Handeln beschreibt die Planung und Steuerung von grundsätzlichen Maßnahmen und Prozessen zur Erreichung spezifischer konzipierter Ziele mit kontinuierlicher Überwachung. Um mit einer Strategie erfolgreich zu sein, müssen die Verantwortlichen sich von Anfang an mit den Ursachen und Folgen vertraut machen und diese in all ihren Tätigkeiten und Entscheidungen verankern und verkörpern.

Strategische Aufgaben konfigurieren direkt oder mittelbar die Geschäftsprozesse eines Unternehmens. Die Unternehmenswerte und der Aufbau der Unternehmensorganisation bilden die Basis der Strategien.⁵³ Mit strategischen Entscheidungen determiniert das Management vorrangig die fundamentale Ausrichtung des Unternehmens. Zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs designieren sie seine Marktposition, den Ressourceneinsatz sowie kompetitive Vorteile.⁵⁴ Die Formalisierung zersetzt, artikuliert und rationalisiert dabei den Prozess des Entscheidens und der Entscheidungsintegration in das Unternehmen.⁵⁵ Die Erarbeitung eines strategischen Konzepts bedarf einer präzisen Vorarbeit und permanenter Kontrolle. Daraus schließen sich für die Planung strategischen Handelns folgende Grundelemente:

- Analyse

⁵² Duden 2009, 1029

⁵³ Vgl. Allweyer 2005, 104ff

⁵⁴ Vgl. Hungenberg 2014, 6

⁵⁵ Vgl. Mintzberg 2000, 12f

- Positionierung
- Implementierung
- Kontrolle

3.1.1 Analyse der Situation des Unternehmens und seiner Umwelt

Analysen befassen sich kommun mit Gegebenheiten der Vergangenheit. Die Zukunft prognostizieren zu können, ist ein wichtiger Bestandteil der Strategie. Planen ist zukunftsdenkend und –kontrollierend. Letzteres ist jedoch schwer umsetzbar und stellt das Management vor eine nahezu unlösbare Aufgabe. Die Herausforderung ist, Vermutungen über die Zukunft zu treffen und adäquat zu handeln. Die Herausforderung liegt in der Flexibilität, auf unvorhersehbare Ereignisse im Sinne der Strategieverfolgung zu reagieren. Dafür müssen - wie schon erwähnt - alle Werte und Ziele verankert sein. Die Handlungen laufen dann routiniert gemäß diesen Voraussetzungen unter verschiedenen Gegebenheiten im Sinne der Strategie und des Unternehmens ab. Der Lerneffekt der bisherigen Methoden und Ergebnisse zieht zukunftsweisende Schlüsse.

Das Definieren von Zielen setzt eine Analyse und Prognose der internen und externen Umstände des Unternehmens und dessen Potential voraus. Z.B. eine SWOT-Analyse (Stärken/Schwächen- und Chancen/Risiken-Analyse) vereint die Informationen und identifiziert strategische Ansätze.⁵⁶ Mit den Kenntnissen der Analysen kann das Unternehmen seine Positionierung statuieren und die Zielverfolgung konstruieren.

Die Analyse der strategischen Ausgangssituation unterteilt sich folgendermaßen:⁵⁷

- Analyse der Makro-Umwelt (globale Umweltfaktoren)
- Analyse der Micro-Umwelt (Marktgegebenheiten)
- Analyse der Unternehmenssituation

Die Teilbereiche verhalten sich zum Unternehmen wie in Abbildung 10 skizziert. Die Makro-Umwelt, beschreibt die Faktoren der globalen Umwelt, die akut oder zukünftig

⁵⁶ Vgl. Meffert 1994, 78

⁵⁷ Vgl. Homburg 2017, 134

auf das Unternehmen Einfluss nehmen. Dazu zählen politische, soziale, ökonomische, rechtliche und technologische Aspekte, die es zu identifizieren gilt. In die Micro-Umwelt fließen die Kriterien der Nachfrage und Wettbewerber ein. Die implizierten Analysen beobachten die Kundenbeziehungen und –bedürfnisse. Ebenso bedeutsam sind der Vergleich und die Differenzierung zu Wettbewerbern, um stets auf dem aktuellsten Stand des konkurrierenden Teilnehmers zu sein und gegebenenfalls Änderungen der eigenen Strategie einzuleiten. Die Situation des Unternehmens stellt die Makro- und Micro-Ebenen ins Verhältnis zum Unternehmen.



Abbildung 10: Teilbereiche der Analyse der strategischen Ausgangssituation eines Unternehmens

Quelle: In Anlehnung an HOMBURG Christian: Grundlagen des Marketingmanagements: Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung. – 5. überarbeitete und erweiterte Auflage – Wiesbaden: Springer Gabler, 2017.

Analyse der Makro-Umwelt

Die Untersuchung der globalen Umwelt eines Unternehmens fasst die Fakten und Veränderungen der externen Anspruchsgruppen (außer Nachfrager und Wettbewerber) zusammen. Politische, gesetzliche und rechtliche Sachverhalte determinieren die Rahmenbedingungen einer Organisation und können starke Auswirkungen auf die Existenz eines Unternehmens haben. Ein Beispiel ist das gesetzliche Verbot von Glühlampen mit geringer Energieeffizienz. Produzierende Unternehmen mussten - wollten sie weiterhin in diesem Marktsegment ansässig sein - sich schnellstmöglich auf die Energiesparvariante umrüsten und dementsprechend die strategischen Handlungen

adaptiv ausrichten. Sollte sich eine Organisation nicht oder gering um die Belange der Makro-Umwelt interessieren, kann ein schnelles Ende eintreten. Die technologischen Wandlungen und Innovationen frühzeitig zu erkennen, lässt dem Unternehmen Zeit sich darauf einzustellen bzw. einen kompetitiven Vorteil zu erlangen. Dies bezieht sich auf Produkte und Produktion. Ein besonderes Augenmerk sollte allerdings auf technologischen Fortschritten in Bezug auf Informationsflüsse liegen. Sie soulagieren die internen Abläufe, die strategischen Handlungen und die Außenwirkung eines Unternehmens. Die sozialen Angelegenheiten zu analysieren hält die Organisation auf dem Laufenden über Anliegen, Besorgnisse oder Trends. Ein gesellschaftlicher Wandel bedeutet meist eine Veränderung im Kaufverhalten oder in der Wahl eines Unternehmens.

Analyse der Micro-Umwelt

Bei der Micro-Umwelt analysiert ein Unternehmen die Gruppen der Nachfrager und der Wettbewerber, um seine strategischen Handlungen systematisch zu adaptieren. Eine Selektion der demographischen, sozioökonomischen und psychographischen Eigenschaften der Nachfrager signifiziert diese. Das Unternehmen teilt sie mit den Resultaten in Segmente ein. Die Analyse beleuchtet die Bedürfnisse der bestehenden und potentiellen Kunden, um diese strategisch zu befriedigen und eine positive Kundenbeziehung aufzubauen. Die Loyalität der Nachfrager entscheidet über den Unternehmenserfolg. Die aktuellen und zukünftigen Wettbewerber auf dem Markt zu segmentieren, spielt eine wichtige Rolle bei der Analyse der Micro-Umwelt. Die konkurrierenden Kräfte zu kennen, hilft bei der Einschätzung deren Wettbewerbsverhalten bzw. Markteintritt und -austritt.

Analyse der Unternehmenssituation

Bei der eigenen Analyse betrachtet ein Unternehmen seine Situation auf dem Markt und die Verhältnisse innerhalb der Organisation. Die Selbsteinschätzung steht im Verhältnis zu der Micro- und Makro-Umwelt. Dadurch definieren sich die Stärken und Schwächen der strategischen Handlung. Eine erfolgreiche Methode ist die SWOT-Analyse. Die internen Stärken und Schwächen des Unternehmens stehen den Chancen und Risiken der Außenwelt gegenüber. Dies verdeutlicht die Situation des Unternehmens. Daraus leiten sich zu behebende Mängel einer Strategie ab, wie auch Vorteile, die besonders herausstechen sollten.

3.1.2 Positionierung des Unternehmens

Aus der intensiven Analyse des Unternehmens und seiner Umwelt ergibt sich beim strategischen Handeln die Identifikation der Position der Organisation.

Der Prozess der Positionierung legt die Merkmale fest, die das strategische Handeln aus Sicht der Kommunikationspartner von dem des Wettbewerbers differenziert.⁵⁸

Zu diesem Zweck stehen dem Unternehmen folgende Möglichkeiten zur Verfügung:⁵⁹

- Differenzierungsstrategie
- Me-Too-Strategie

Mit der Differenzierungsstrategie hebt sich das strategische Handeln einer Organisation gezielt vom Wettbewerbermarkt ab. Es positioniert sich bspw. mit einer besonders emotionalen Bindung, aktuellen oder informativen Botschaften auf dem Markt. Die SWOT-Analyse gibt Aufschluss über bereits bestehende Unterschiede, die vertieft werden können. Es besteht auch die Möglichkeit, die Schwächen anderer auszunutzen, um daraus eigene Stärken zu entwickeln. Agiert ein Wettbewerber mit einer auffälligen Intransparenz in seinen Aussagen über interne Vorgänge wie z.B. Produktionsabläufe, kann sich das konkurrierende Unternehmen mit einer offensiven Offenbarung seiner Tätigkeiten auf dem Markt profilieren.

Ganz anders verhält sich die Me-Too-Strategie. Mit dieser Form der Positionierung kopiert eine Organisation die strategischen Handlungen einer anderen. Dies bezieht sich auf die kompletten Unternehmungen oder lediglich auf Teilprozesse. Die Wahl dieser Positionierungsstrategie wirkt vermutlich wenig innovativ und individuell auf die Nachfrager. Unter diesen Umständen kann ein Unternehmen jedoch die positiven Methoden für sich einsetzen. Organisationen, die ihren Fokus auf andere Sachverhalte legen, sparen somit Zeit und Arbeitskräfte für die Entwicklung einer eigenen neuartigen Positionsstrategie.

3.1.3 Formulierung und Implementierung der strategischen Entscheidungen

Die Voraussetzung für die Formulierung und Implementierung ist, einen Grund für eine Strategie zu haben und diese zu artikulieren.

⁵⁸ Vgl. Tropp 2014, 295

⁵⁹ Vgl. Fuch/ Unger 2014, 148

Formulierung

Die Strategieformulierung lebt hauptsächlich von verantwortlichen Angestellten, die die richtigen Fragen stellen, deren Urteilsvermögen und Intuition.⁶⁰ Das strategische Handeln braucht eine Formulierung, die die Subjekte, die Objekte und das Ziel mit Attributen und Weisungen verbindet.

Die Strategieformulierung definiert strategische Handlungsempfehlungen. Zu diesem Zweck eignet sich das Entwerfen eines Portfolios. In diesem sammeln sich konkrete Anweisungen über Vorgehensweisen und Maßnahmen zum strategischen Handeln.⁶¹

Implementierung

Bei der Implementierung strategischen Handelns sind ausreichend kompetente Mitarbeiter mit entsprechenden Qualifikationen und Verantwortungsbewusstsein von Relevanz. Eine interdisziplinäre Einarbeitung in die Attribute der Strategie verinnerlicht die Fakten, um alle Handlungen darauf auszurichten. Eine hierarchische Einordnung der Arbeitnehmer exemplifiziert die strategischen, taktischen und operativen Geschäftsfelder. Danach richten sich die Entscheidungsmacht und das Senden der Informationen und Handlungsanweisungen. Die Strukturierung bestimmt, wer in welchem Ausmaß zu handeln hat. V.a. regelt sie, wer Superarbitrien unter gegebenen Umständen und Umwelteinflüssen treffen darf, um Maßnahmen anzupassen und zu dirigieren. Die Flexibilität einer Strategie und das Beharren auf deren Vorgaben, scheinen eine konkurrierende Zielbeziehung zu haben. Das Zusammenspiel beider Attribute ermöglicht einen fortlaufenden Prozess. Einen Konflikt zwischen Flexibilität und Assiduität müssen Verantwortliche durch dynamische Verfahren und Instruktionen frühzeitig abwehren. Die täglichen Aufgaben richten sich nach den Vorgaben der strategisch geplanten Handlungen und laufen fortwährend weiter.

3.1.4 Kontrolle der Strategie

Die Qualität von Prozessen kann sich ständig ändern. Interne Entwicklungen oder Veränderungen der externen Rahmenbedingungen beeinflussen dies. Ein Exempel sind die durch Erfahrungen wachsende Mitarbeiterkompetenz oder der Wandel des Nach-

⁶⁰ Vgl. Steiner 1979,178

⁶¹ Vgl. Appelfeller/ Buchholz 2011, 52

frageverhaltens. Die Gefahr besteht darin, Veränderungen aufgrund ihrer verzögerten sichtbaren Erscheinung zu spät zu erkennen.⁶²

Die Kontrolle der Tätigkeiten und deren Auswirkungen ist eine kontinuierliche Aufgabe des strategischen Handelns. Es lässt Schlüsse über den Erfolg der Tätigkeiten und darüber zu, welche Prozesse eine Veränderung, Weiterentwicklung oder Eliminierung benötigen. Kontrollierende Maßnahmen begleiten die strategischen Handlungen von Beginn an. Gleichmaßen wie die Analyse beugt die Kontrolle Risikofaktoren vor und bietet der Unternehmung Sicherheit. Die durchführenden Mitarbeiter müssen bemächtigt und fähig sein neutrale Folgeentscheidungen einzuleiten und die Strategie an die neuen Gegebenheiten und Kenntnisse zu adaptieren.

Instrumente zur Kontrolle und Messung des Medieneinsatzes einer strategischen Handlung entsprechen denen der Unternehmenskommunikation (2.3.6). Messbare Kennzahlen wie Produktivität oder Effizienz kann der simple Vergleich der produzierten und abgesetzten Stückzahlen vor bzw. nach Implementierung im Verhältnis zu den eingeführten strategieorientierten Prozessen ermitteln. Ferner prüfen Methoden wie z.B. die Balanced Score Card die strategische Ausrichtung eines Unternehmens und dessen Teilziele, die keine exakten Einheiten zur Messbarkeit des Erfolgs präsentieren.

Abbildung 11 zählt verschiedene Instrumente und Methoden der Kontrolle des strategischen und operativen Handelns auf, die denen der anfänglichen Analyse gleichen. Analytische und kontrollierende Instrumente ergänzen sich. Sie bestärken die gegenseitigen Aussagen durch einen Abgleich der Ergebnisse, die in Zusammenhang mit den jeweiligen Unternehmungen deren Erfolg bewerten. Die strategische Überwachung richtet sich an langfristig ausgerichtete Unternehmungen, während die operative Analyse und Kontrolle kurzfristige Gegebenheiten behandelt.

⁶² Vgl. Allweyer 2005, 386

Unterstützung der strategischen Marketingplanung & strategische Überwachung	Unterstützung der operativen Marketingplanung & operative Marketingkontrolle
<ul style="list-style-type: none"> ■ Frühwarn-/erkenntnis-/aufklärungssysteme ■ Branchenstrukturanalysen ■ Stärken-/Schwächenprofile, Benchmarking ■ Portfolios (zum Beispiel bzgl. Geschäftsfeldern, Kunden, Innovationen, Marken, Sortiment) ■ Segmentierungs-, Image- und Positionierungsstudien ■ Kunden- & Markenwertberechnungen, Markenstärkeanalysen ■ Investitionsrechnungen ■ Langfristige Budgetierung ■ Audit-Methoden/-Checklisten ■ Kontrolle der Marketingkernaufgaben (Kundenakquisition & -bindung, Leistungsinnovation & -pflege) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Versorgung der Marketing- und Verkaufsorganisationseinheiten mit Informationen u. a. aus Marktforschung, Außendienstberichten, Absatzstatistik und Rechnungswesen (z. B. Kundenzufriedenheitsstudien, Deckungsbeitragsrechnungen) ■ Informationen zur Planung und Abstimmung des Marketingmix ■ Kurzfristige Budgetierung ■ Kontrolle des Marketingmix ■ Marktleistungsgestaltung ■ Preisgestaltung ■ Kommunikation/Marktbearbeitung ■ Distribution ■ Ergebnis- und Abweichungsanalysen ■ Beschwerdeanalysen

Abbildung 11: Ausgewählte Methoden und Instrumente der Kontrolle und Analyse strategischen Handelns

Quelle: In Anlehnung an BRUHN Manfred ; MEFFERT Heribert: Handbuch Dienstleistungsmarketing: Planung – Umsetzung – Kontrolle. – Wiesbaden: Springer Gabler, 2012.

3.2 Strategisches Krisenmanagement

Mit dem Wort „Krise“ entsteht schnell die Assoziation von scheinbar unlöslichen Problemen, die mit einer mächtigen, negativen, irreparablen Auswirkung einen unüberschaubaren Schaden auf bedeutsame Sachverhalte anrichten. Jede Person nimmt in ihrem privaten Umfeld Krisen und Risiken für sich verschieden wahr. Die Subjektivität ist wie bei Emotionen sehr hoch. Eine verallgemeinernde Einstufung ist aufgrund dessen nicht möglich.

Mit dem zunehmenden Anspruch an Globalisierung, Digitalisierung und den wachsenden Erwartungen an Unternehmen dynamisch zu agieren, verlieren die Rahmenbedingungen an Stabilität und Sicherheit. In betrieblichen Organisationen sind Krisen schwierige ungewollte Situationen, die auf den Unternehmenserfolg und eine eingesetzte Strategie Konsequenzen haben. Sie importieren extern oder intern entstandene Sachverhalte, die divergent zum Unternehmensbild oder –ziel stehen, in bestehende Prozesse. Ein schnelles Eingreifen in die Geschehnisse kann eine Eskalation verhindern. Das Unternehmen muss die Krise steuern und abwehren. Bestenfalls erkennt eine Firma Risikofaktoren bevor sie eintreffen und koordiniert strategische, kommuni-

kative und präventive Maßnahmen zu Krisen, um die Unternehmensexistenz zu sichern. Ein kontinuierliches Beobachten und Analysieren der identifizierten Faktoren erkennt Veränderungen dieser und das Entstehen neuer Risiken. Da die Ursache einer Krise jedoch viele verschiedene Gründe haben kann, trifft sie meist unkontrolliert und unvorhersehbar ein. Die Rahmenbedingungen zur Prävention und für das Handeln in akuten Notständen konstruiert das Krisenmanagement.

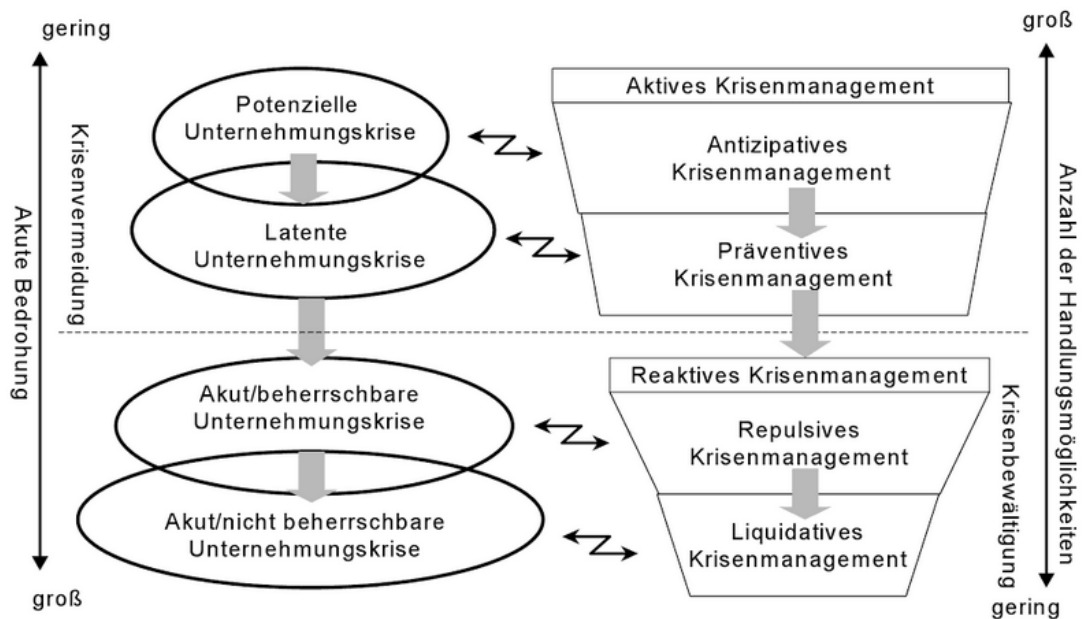


Abbildung 12: Handlungsmöglichkeiten des Krisenmanagements im Verhältnis zur Bedrohung

Quelle: PASTORS Peter ; PIKS (Hrsg.): Risiken des Unternehmens – vorbeugen und meistern. – München: Rainer Hampp, 2002.

Potenzielle und latente Krisen kann das Krisenmanagement aktiv vermeiden. Das Antizipative Krisenmanagement greift so früh ein, dass die Krise in prognostizierten Szenarien bereits erkannt und vorweggenommen wird. Alternativen ersetzen die potentiellen Störfaktoren. Das Präventive Krisenmanagement deckt bestehende Krisen auf, die noch nicht ausgebrochen und somit strategisch vermeidbar sind. Das reaktive Krisenmanagement greift ein, wenn entstandene Krisen akut auf das Unternehmen wirken. Die beherrschbaren Unternehmenskrisen bewältigt das Management repulsiv, um die Existenz des Unternehmens zu verteidigen. Strategien bauen hier zerstörte Bereiche wieder auf. Schwierig sind nicht beherrschbare Unternehmenskrisen. Die Bewältigung der Bedrohung der Unternehmensexistenz ist aussichtslos. Um den Schaden zumindest für die finanziell beteiligten Anspruchsgruppen möglichst gering zu halten, plant das liquidative Krisenmanagement die Liquidation der Organisation.

Zusammengefasst kann das Management Krisen frühzeitig einschränken, solange die Überlebenschancen der Organisation ausreichend sind.

Ist die Bedrohung jedoch schon fortgeschritten, bewältigt das Krisenmanagement strategische Unternehmenskrisen, um die substantielle Gefährdung von unternehmerischen Erfolgspotentialen zu deeskalieren. Nach einer ungelösten strategischen Krise treten zunächst die Erfolgskrise sowie die Liquiditätskrise ein, auf welche bei erfolglosem Eingreifen letztendlich die Katastrophe einer Insolvenz folgt.⁶³

Bei speziellen Fällen ist es ratsam und unumgänglich, Experten in den Prozess einzubeziehen. Allerdings sind viele Aufgaben unternehmensintern zu bewerkstelligen. Der Anspruch sollte sein, Qualifikationen der Mitarbeiter zu stärken und für Anzeichen von Krisen zu sensibilisieren.⁶⁴

Eine Krise verläuft in fünf Phasen. Durch komplexe Zusammenhänge, sind diese meist erst im Nachhinein zu erkennen. Der schrittweise Übergang zwischen den Phasen ist in realen Fällen nicht deutlich zu bestimmen. Allerdings zeigt die Reduktion auf die Phasen, dass auch vielschichtige und komplizierte Krisensituationen überschaubar, nachvollziehbar, zu entwirren und folglich dissolubel sind:⁶⁵

- Krisenentstehung
- Krisenerkenntnis
- Krisendarstellung
- Krisenlösung
- Aus der Krise lernen

3.2.1 Krisenentstehung

Zu Krisen können sich die Themen entwickeln, die das Interesse der Öffentlichkeit repräsentieren, eine kontroverse Diskussion entfachen und Emotionen auslösen. Außerdem die Elemente, die eine Differenz in den Ansprüchen der Stakeholder und des

⁶³ Vgl. Pastors/ PIKS 2002, 91f

⁶⁴ Vgl. Gabath 2010, 190

⁶⁵ Vgl. Neubauer 2010, 31

Unternehmens, also eine Erwartungslücke, aufweisen, und die, die Reputation und Wahrnehmung der Organisation sowie die Freiheitsgrade von unternehmerischen Entscheidungen beeinflussen.⁶⁶ Zusammenfassend liegt der Ursprung einer kritischen Angelegenheit in den Aspekten der Öffentlichkeit, des Konflikts, der eintreffenden Erwartungslücken, dem Bezug zum Unternehmen und dessen unternehmerische Relevanz.

Interdependenzen spezieller Ursachenkomplexe beeinflussen diese Aspekte. Die Auswirkungen variieren in jedem Krisenfall abhängig von der Ausprägung der beeinflussenden Ursachenkomplexe. Diese in Krisenszenarien typischen interdependenten Ursachen lauten:⁶⁷

- Human-Kapital (Personen/ Führung)
- Strukturelle Gestaltung/ Operative Steuerung
- Strategische Ausrichtung
- Leistungsverwertung (Absatz/ Vertrieb)
- Leistungserstellung (Beschaffung/ Produktion)
- Leistungsfinanzierung (Kapital/ Cash flow)
- Externe Einflüsse

Diese Komplexe der Kernursachen zur Krisenentstehung lauten detailliert in Unternehmensbereiche übersetzt:⁶⁸

- Vernachlässigungen und Fehlentscheidungen des Top-Managements
- Defizite im Kommunikationsprozess
- Mängel in der strategischen Ausrichtung
- Hohe Komplexität in Strukturen und Prozessen

⁶⁶ Vgl. Roselieb/ Dreher 2008, 135f

⁶⁷ Vgl. Bergauer 2001, 50

⁶⁸ Vgl. ebd., 55

- Defizite der zeitnahen Steuerung
- Wenig rentable Wertschöpfungstiefe
- Unprofessionelle Lieferantenpolitik
- Defizit im Finanzmanagement
- Abbau von Märkten
- Preisrückgang der Waren durch Globalisierung
- Insuffiziente Konjunktursituation

Der Komplex „Human-Kapital“ ist der vorherrschende Auslöser einer Krise. Entscheidungen, Reaktionen und Anweisungen zu den anderen Komplexen gehen von den Führungskräften aus. Sie bestimmen damit die auf die Ursachenkomplexe folgenden Handlungen und sind verantwortlich für die Konsequenzen.

Mit einem Handlungsdefizit des Managements in diesen Gegebenheiten, entwickeln sich vermeintlich geringe Mängel, also potentielle Krisen, zu latenten Krisen bis hin zu nicht beherrschbaren Krisen mit unklarem Ausgang. Die führenden Krisenmanager haben die Aufgabe bei signifikanten Planabweichungen Alternativpläne zu entwickeln. Dies ist allerdings nur zielversprechend, wenn sie sich auf das Wesentliche konzentrieren und sich nicht durch jeden Indikator potentieller Krisen zurückwerfen lassen. Deshalb ist eine Abwägung der potentiellen Bedrohung durch Risikofaktoren notwendig.

3.2.2 Krisenerkenntnis

Die Erkenntnis einer Krise kann in jeder Phase der Bedrohung eintreffen. Umso früher das Unternehmen die Krise erkennt, desto größer sind die Handlungsmöglichkeiten. Die Ursachenkomplexe einer Krise zu dekuivrieren, gewährleistet ein gezieltes Eingreifen und die Sicherung der Liquidität und somit der Unternehmensexistenz.

Analysen diagnostizieren Krisen mittels Kennzahlen der Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen. Die Analyse interpretiert hierbei die Rendite, Liquidität, Verschuldung, Umschlagskennziffern, Deckung im Vergleich zur Norm, Zeit oder Betrieb. Die

Daten und Informationen aus der Bilanzanalyse basieren auf vergangenen Ereignissen. Deswegen ist diese Art der Krisenerkennung eine Spätdiagnose.⁶⁹

Eine Früherkennung stellt den idealtypischen Krisenverlauf dar. Meist jedoch macht erst der Ausbruch eine Krise offensichtlich. Dies erschwert eine frühzeitiges Erkennen und zielgerichtete Gegenmaßnahmen. Aufgrund dessen müssen verantwortliche Mitarbeiter Risikofaktoren besonderes aufmerksam und sensibel schematisieren.

Da im Anfangsstadium einer Krise nur wenig Akteure und damit kaum Medien bzw. Öffentlichkeit involviert sind, kann das Unternehmen die Faktoren in seinem Interesse beeinflussen. Dabei verwendet das Management Scanning und Monitoring. Das Scanning beobachtet induktiv die Umwelt als Ganzes ohne spezielle Vorgaben. Die Konzentration hierbei liegt auf der Identifikation neuer Trends und Risiken sowie der Entdeckung neuer potentieller Umweltbereiche. Aus den vielfältigen Informationen filtern sich relevante Daten. Das Monitoring beobachtet dann fortwährend und gezielt die entdeckten, als strategisch relevant eingestuften Risiken.⁷⁰

Eine intensive und kontinuierliche Zusammenarbeit aller Abteilungen mit dem Krisenmanagement vereinfacht den Prozess der Krisenerkennung, da die Informationen direkt transferiert werden. Abgesehen von humanen Ab- bzw. Einschätzungen, existiert kein System, das Krisen jeglicher Art und Ursache offenbart, bevor sie Auswirkungen auf eine Organisation haben. Dies verdeutlicht erneut, dass das Humankapital des Unternehmens die größte Ursache der Krise ist. Deren Handeln schränkt die Risiken ein, läuft unabhängig parallel oder beschleunigt die Krisenentwicklung bzw. verursacht sie sogar. Schäden für das Unternehmen entstehen in jeder Phase und Ausprägung der Krise (Abbildung 12). Diese gilt es zu vermeiden bzw. möglichst gering zu halten.

3.2.3 Krisendarstellung

Eine Krise besteht oft aus einem sehr abstrakten und komplexen Konstrukt mit vielen verschiedenen Indikatoren und Akteuren. Eine Darstellung der Sachverhalte und Intentionen vereinfacht den Umgang mit den Komplexen. Dies subveniert die Zusammenarbeit mit unbeteiligten bzw. außenstehenden Personen oder Institutionen.

⁶⁹ Vgl. Hutzenreuter/ Griess-Nega 2006, 29f

⁷⁰ Vgl. Roselieb/ Dreher 2008, 136f

Eine Krise bedeutet Veränderung. Diese müssen die Mitarbeiter tragen und aktiv umsetzen. Dabei reichen Anweisungen, die lediglich aus Prozessentwürfen oder Organigrammen bestehen, nicht aus. Sie sollten die Maßnahmen akzeptieren, um motiviert zu arbeiten. Durch die genaue Krisendarstellung entwickelt sich das Verständnis für die Krisensituation und die darauf ausgerichteten Anweisungen.⁷¹

Die Informationen fließen mit einer exakten Krisendarstellung direkt und unverschlüsselt an Führungskräfte und betroffene Anspruchsgruppen. Die schriftliche Formulierung der Krise verstärkt das Problembewusstsein beim Management. Diese reagieren mit der Überzeugung der Krisenpräsenz schneller und angemessener zur Deeskalation. Eine eindeutige und nachvollziehbare Dokumentation legt den Grundstein für weitere Entscheidungen.⁷² Dadurch sind alle auf dem gleichen aktuellen Stand und die Lösungsfindung kann ohne Verzögerung beginnen.

3.2.4 Krisenlösung

Nach der Erkennung und Darstellung der Krise, muss das Management diese sachgerecht bewältigen. Dafür gibt es kein allgemeingültiges Konzept, da jede Krise ein Einzelfall ist. Sie benötigt individuelle Maßnahmen. Eine sichere Lösung zu finden ist kaum möglich, da die Einflüsse nicht steuerbar oder planbar sind. Führungskräfte müssen einschätzen können, welche Anweisungen das Ziel am ehesten treffen.

Die effektive Reaktion auf eine Krise verschafft dem Unternehmen mit ihrem Handeln und ihren Aussagen einen Wettbewerbsvorteil und kann die Reputation verbessern. Organisationen reagieren in ihrem Ermessen bestmöglich auf Krisen, um Aktienkurse, Geschäfte, Arbeitnehmermoral und -produktivität, Geschäftsbeziehungen, Nachfrage, Unterstützung von Politikern und die strategische Ausrichtung zu schützen. Dagegen kann eine ineffektive Krisenbewältigung signifikant den Geschäften, der Reputation und kompetitiven Position eines Unternehmens schaden und die Existenz der Organisation gefährden.⁷³

⁷¹ Vgl. Allweyer 2005, 302

⁷² Vgl. Neubauer 2003, 37f

⁷³ Vgl. Doorley/ Garcia 2011, 305f

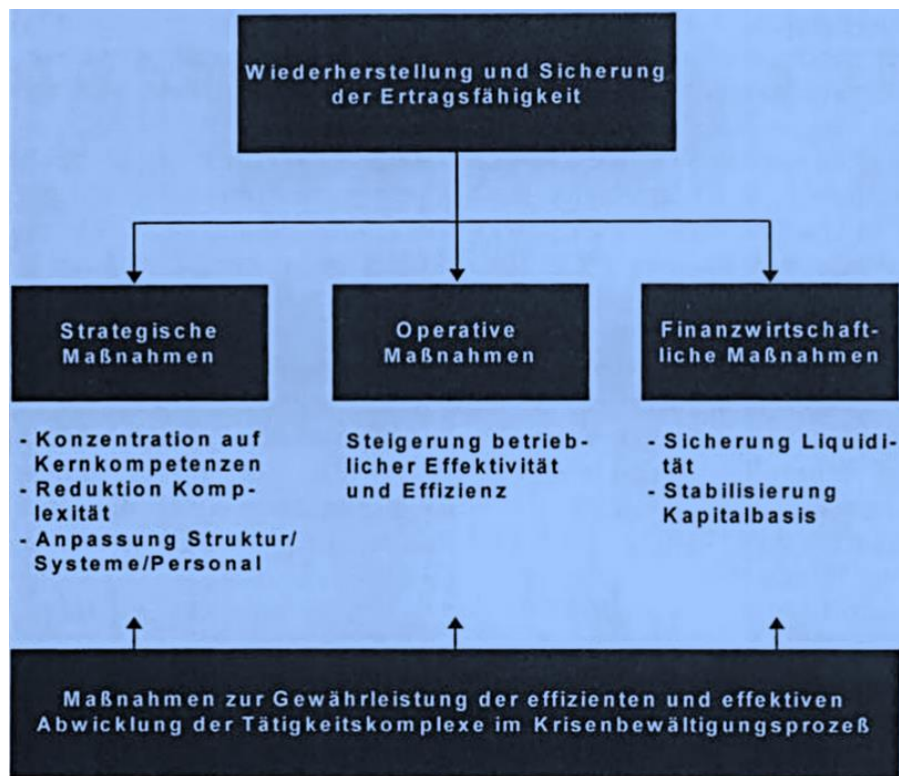


Abbildung 13: Maßnahmen zur effizienten und effektiven Krisenbewältigung

Quelle: In Anlehnung an BERGAUER Anja: Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung: Eine empirische Analyse. – Berlin: Erich Schmidt, 2001.

Strategische Maßnahmen zur Krisenlösung beziehen sich auf das gesamte Unternehmen. Sie verändern dessen Struktur und zielen auf die langfristige Sicherung der Erfolgspotentiale ab. Der Einsatz operativer Maßnahmen ist mittel- bis kurzfristig ausgerichtet. Sie betreffen lediglich Teilbereiche der Organisation und unmittelbar die operative Leistungswirtschaft.⁷⁴ Finanzwirtschaftliche Maßnahmen bewahren das Unternehmen in der Krise vor einer Insolvenz. Damit sichern Manager die Unternehmensexistenz.

Ein kontinuierliches Monitoring der Methoden zur Krisenlösung observiert und bewertet jeden Schritt und dessen Auswirkung. Eine erfolgreiche Krisenbewältigung adaptiert bzw. eliminiert fehlerhafte Maßnahmen und soulagiert zielorientierte Prozesse.

⁷⁴ Vgl. Bergauer , 60

Während der systematischen ordnungsgemäßen Reaktion auf Krisen muss es der Organisation möglich sein, die täglichen unternehmerischen Aufgaben weiterzuführen. Neben der Lösung der Krise ist das Ziel, die Rückkehr zum normalen Geschäft und die Schäden zu reparieren. Die Unternehmen können mit kommunikativen Maßnahmen rückwirkend auf die Krise reagieren. Sie können die Verantwortlichkeit der Krise verweigern bzw. ihr ausweichen, Anteilnahme ausdrücken, Entschädigungen anbieten oder Sympathien gewinnen. Letzteres funktioniert jedoch nur, wenn das Unternehmen ein unschuldiges Opfer der Krise war.⁷⁵

Je nach Informationsstand und Interesse der Kommunikationspartner muss das Unternehmen seine Kommunikationsform und Standpunkt wählen.

3.2.5 Aus der Krise lernen

Die Krisenlösung bedeutet eine neue Chance für das Unternehmen. Verantwortliche können die Werte und strategische Ausrichtung überarbeiten und die Reputation und Kommunikation gezielter gestalten.

Der Lerneffekt einer Krise bezieht sich zum einen auf die fachliche und strategische Ausrichtung eines Unternehmens. Zum anderen lernt die Organisation auch den Umgang mit Krisen. Dieser kann exemplarisch weiterverwertet werden. Sei es um besser, differenzierter, strukturierter vorzugehen oder den zukünftigen Krisen selbstbewusster entgegenzutreten. Sie eignen sich das Wissen an über Analysen, Diagnosen und Prognosen richtig einzuordnen und dementsprechend mit effektiven Schritten zu handeln. Jedoch ist jede Krise als Einzelfall zu betrachten und neu zu bearbeiten bzw. zu bewerten. Die operativen, strategischen und finanziellen Maßnahmen müssen individuell abgestimmt sein.

Eine grundsätzliche Lerneinheit der Krise ist – sollte dies zuvor noch nicht der Fall gewesen sein – in guten, krisenfreien Zeiten finanzielle Rücklagen zu bilden. Dies verhindert, in schlechten Zeiten finanziell eingeschränkt zu sein. Damit besteht die Möglichkeit während der Krisenbewältigung und -erkennung Methoden zu nutzen, die einen monetären Aufwand verlangen. V.a. sichern finanzielle Rücklagen das Unternehmen, bei nicht beherrschbaren Krisen liquide zu bleiben.

⁷⁵ Vgl. Ray 1999, 19f, 23f

Sollte das Worst-Case-Scenario, die Unternehmensinsolvenz, eingetroffen sein, können Verantwortliche für zukünftige Unternehmungen und Berufungen Schlüsse ziehen. Die Führungskräfte lernen ihre Stärken und besonders ihre Schwächen kennen. Damit wissen sie, was sie an ihrem Know-how erweitern können, oder was sie durch andere Expertisen ausgleichen müssen. Auch das Unternehmen kann bei einem negativen Ausgang positive Attribute herausarbeiten und für die Zukunft durch interne qualifizierte Kompetenzen stärken bzw. an externe professionelle Krisenmanager outsourcen.

Der wichtigste Prozess zum Wiederaufbau des Unternehmens nach der Krise ist, die Wahrnehmung der Anspruchsgruppen wieder aufzubauen und verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen. Dafür muss die Unternehmenskommunikation geeignete zielgerichtete Maßnahmen einleiten. Die Analyse, das Scanning und Monitoring gewinnen nun zunehmend an Wichtigkeit. Jede einer Krise folgenden Methode muss ohne Komplikationen funktionieren und darf keine neue Krise hervorrufen. In der Zeit nach der Krise, müssen alle Mittel und Aufwände in die Sanierung des Unternehmens fließen.

4 Entwicklung einer präventiven Strategie des internen und externen Kommunikationsprozesses

Aus den gewonnenen Erkenntnissen der vorangestellten Kapitel lässt sich ein Kommunikationsprozess der Unternehmenskommunikation entwickeln. Dieser koordiniert die zielgruppengerechte Kommunikation mit den Anspruchsgruppen. Anhand von Fallbeispielen gibt dieses Kapitel Handlungsempfehlungen zur Prävention von Krisen im Unternehmen.

4.1 Kommunikationsprozess zur Unternehmenskommunikation (KIKS)

Ein Kommunikationsplan beschreibt die Planung von Maßnahmen und Medien, um Zielgruppen selektiert zu informieren. Er legt das Ziel und den zeitlichen Ablauf fest. Die ausführenden Personen des Unternehmens gewinnen einen vollständigen Überblick des Prozesses. Sie können die Qualität und auch Defizite des Plans prüfen. Das Design der Medien, bspw. Gestaltung eines Plakats, ist nicht Teil des Kommunikationsprozesses.⁷⁶

In der Entwicklung dieses Prozesses vereinen sich die Grundsätze der Kommunikation mit der integrierten Kommunikation von Unternehmen und den Attributen des strategischen und kontrollierten Handelns. Daraus ergibt sich die **Kontrollierte Integrierte KommunikationsStrategie **KIKS**.**

Darunter versteht sich ein ganzheitlicher Kommunikationsplan für Unternehmen, um mit Anspruchsgruppen erfolgreich zu kommunizieren. Analyse, Diagnose und Prognose integrieren die kontrollierte Steuerung von effektiven Auswirkungen auf die Rezipienten.

Zu Beginn von KIKS bestimmen die Kommunikationsmanager die Ziele (1) der Kommunikation, die den Werten, der Reputation und den strategischen Zielen des Unternehmens untergeordnet sind und sie unterstützen. Die Organisation (2) stellt diese

⁷⁶ Vgl. Stolzenberg/ Heberle 2013, 77

graphisch dar. Dabei entsteht der Prozess von KIKS, der alle wichtigen Ansatzpunkte in abgestimmte integrierte Pläne zusammenfasst. Die Analyse-, Diagnose- und Prognosephase (3) begutachtet und bewertet die Situation und das Umfeld des Unternehmens. Sie bestimmt die Ausrichtung und Maßnahmen von KIKS. Während der folgenden Schritte läuft diese Phase weiter, um auftretende Störsignale frühzeitig zu erkennen. Die integrierte Planungsphase (4) konkretisiert die Ergebnisse in aufeinander abgestimmte kommunikative Handlungen, die die Implementierungs- und Durchführungsphase (5) in das Unternehmensgeschehen einbettet und umsetzt. Die Kontrollphase (6) ergänzt die Analyse-, Diagnose- und Prognosephase mit einer Evaluation der Schritte und Ergebnisse.

4.1.1 Ziel des Kommunikationsprozesses KIKS

Bei Anwendung von KIKS muss jedes Unternehmen seine Ziele selbst festlegen und dementsprechend priorisieren. Allgemein verfolgt die kontrollierte integrierte Kommunikationsstrategie die Ziele:

- Informationsaustausch
- Lenken und Leiten der Rezipienten mittels der Botschaft
- Stärken bzw. Aufbauen der Beziehung zu Anspruchsgruppen und Umwelt
- Positionierung des Unternehmens durch Abgrenzung
- Vorbeugen und Vermeiden von Krisen
- Inhaltliche, formale und zeitliche Integration

Der Informationsaustausch ist die elementarste Funktion der Kommunikation. Ein Sender schickt Informationen jeglicher Art an seinen Kommunikationspartner. Die Botschaft beinhaltet eine Kernaussage, die für alle Beteiligten von Relevanz ist. Der Informationsfluss verläuft wechselseitig, wodurch der Empfänger zum Sender und der Sender zum Empfänger mutiert. Diese Interaktion soulagiert die Kontrolle der Zielerreichung eines Kommunikationsgegenstands.

Das Senden einer Botschaft lenkt und leitet den Rezipienten in eine Richtung, die Auswirkung auf den zukünftigen Unternehmenserfolg nimmt. Aufgrund dessen richtet sich die Kommunikation nach dem vorgegebenen strategischen Unternehmensziel. Die Wahl des Mediums beeinflusst den Empfänger und seine Reaktion ebenso wie die tatsächliche Botschaft und die Beziehung zum Sender.

KIKS hilft dem Anwender die gewünschte Beziehung zu seinen Anspruchsgruppen – inklusive Micro- und Makro-Umwelt – aufzubauen. Bestehende Beziehungen verstärken sich durch die zielorientierte Kommunikation. Diese baut ebenfalls vernachlässigte oder durch negative Einwirkungen zerstörte Reziprozitäten wieder auf. Die Interaktion und Beziehung zur Umwelt ist bedeutend für den Unternehmenserfolg, denn diese bestimmt über die Rahmenbedingungen der Organisation, wie z.B. Gesetze oder Umweltverordnungen.

Eine Strategie wie KIKS strebt einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil an. Das kompetitive Umfeld des Unternehmens muss die Strategie akzeptieren.⁷⁷ Mit der dadurch entstehenden Macht und Prestige des Unternehmens entwickelt sich ein langfristiger Einfluss auf die übrigen Ziele.⁷⁸ Schwächen und Diskrepanzen in der Unternehmenskommunikation und Positionierung können sich dagegen nachteilig auswirken.⁷⁹ Deshalb ist es von großer Bedeutung, dass sich das Unternehmen mit der kommunikationspolitischen Marktabgrenzung (s. Abbildung 6) positioniert. Das Unternehmen muss sich zwischen der Differenzierungsstrategie und der Me-Too-Strategie entscheiden. Eine räumliche (national, regional etc.), sachliche (produktionsorientiert etc.), mediale (Social Media etc.), zielgruppenbestimmende (Jugendliche, Senioren etc.) und merkmalsorientierte (Qualität, Preis etc.) Abgrenzung vom Wettbewerber innerhalb der Micro-Umwelt schafft einen Wettbewerbsvorteil.

Hat das Unternehmen sich auf dem Markt positioniert und sich zu einem anerkannten Anbieter entwickelt, nimmt mit dem Wachstum dementsprechend die Anzahl der Anspruchsgruppen zu. Parallel nimmt die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit zu und damit nicht nur Macht und Prestige, sondern speziell die Verantwortung und Rechenschaftspflicht des Unternehmens. Fehlerhaftes Handeln fällt umso stärker in Gewicht, da dies durch die hohe Aufmerksamkeit schnell Auswirkungen zeigt und interponiert wird. Diskussionen entfachen und wirken auf die Anspruchsgruppen. Die Gefahr der Manipulation der Unternehmensstrategie wächst mit der zunehmenden Bedrohung durch Störsignale. KIKS beugt gezielt Krisen vor und versucht sie zu vermeiden. Kein Prozess kann alle störenden Signale ohne Ausnahme frühzeitig aufdecken. Manche Veränderungen und Krisenverursacher sind nicht im Vorhinein zu erkennen. Andere schätzen die ausführenden Kräfte falsch ein und betreiben in der Prävention dieser keinen Aufwand, da sie ihren Einfluss als zu gering einstufen. KIKS hilft, unerkannte

⁷⁷ Vgl. Werther/ Chandler 2011, 8

⁷⁸ Vgl. Busch/ Dögl/ Unger 2001, 105

⁷⁹ Vgl. Podnar/ Balmer 2010, 5

Krisenursachen während des Kommunikationsprozesses aufzuspüren. Die Auswirkungen von Störsignalen ist nicht zu unterschätzen, denn die Öffentlichkeit und somit die Anspruchsgruppen nehmen negative Einflüsse schneller wahr als positive und interponiert diese dementsprechend. Ein Beispiel sind Produktbewertungen im Internet. Die meisten Aussagen sind negativer Natur, da v.a. die Personen mit schlechten Erfahrungen einen Ort für Beschwerden suchen. Positive Erfahrungen sind nicht so stark verankert und mit Emotionen verbunden. Sie wirken wie Hygienefaktoren des Herz-Herzbergmodells (Hygiene / Motivation). Positive Erfahrungen dauern kurz an und nehmen an Bedeutung ab. Währenddessen wirken negative Einflüsse lange nach. Diese muss das Unternehmen beheben und durch positive ersetzen bzw. mildern.

In allen Phasen von KIKS herrscht eine inhaltliche, formale und zeitliche Integration (s. Abbildung 9). Die Abstimmung von Themen der Kommunikation, ihrer Gestaltung und verschiedener Kommunikationsperioden verhindert Diskrepanzen in der Wahrnehmung der Anspruchsgruppen. Ein Key-Visual, Logo oder Slogan bereichert die Kommunikation mit einer vertrauensenerweckenden Kontinuität. Die zeitliche Integration berücksichtigt Ereignisse, wie bspw. Jahreszeiten, Sportereignisse (z.B. Fußballweltmeisterschaft) oder Feiertage (z.B. Silvester).

4.1.2 Organisation des Kommunikationsprozesses KIKS

Die Organisation des strategischen Kommunikationsprozesses mit internen und externen Anspruchsgruppen integriert alle Teilnehmer und deren Belange, sowie Instrumente zur Zielerreichung. Erstellte Organigramme zeigen die Verantwortlichkeiten während der Kommunikation innerhalb des Unternehmens und stellen die Hierarchien in der Entscheidungsfindung dar. Damit ist jedem in der Organisation bekannt, an wen er sich bei Einwänden und Anmerkungen zu wenden hat.

Zusätzlich zu einem generellen Organigramm ist die Entwicklung eines Krisenstabs zu empfehlen. Dieser setzt sich aus einer funktionsfähigen personellen Ausstattung zusammen. Mitglieder sind die Stabsleitung, eine Gruppe zur Koordinierung des Krisenstabs, die Medienarbeit und Bevölkerungsinformation und dauerhafte sowie ereignisspezifische Mitglieder des Krisenstabs. Die Funktion des Stabs richtet sich an den individuellen Anforderungen aus.⁸⁰

⁸⁰ Vgl. Gahlen/ Kranaster 2008, 10

Im ersten Schritt empfiehlt KIKS dem handelnden Unternehmen sich einen Gesamtüberblick zu verschaffen. Voraussetzung ist, dass Unternehmenswerte, -reputation und -strategie bereits feststehen und im Kern verankert sind.

Abbildung 14 zeigt die Phasen von KIKS und deren Aufgabenbereiche. Diese sollten vor der tatsächlichen Durchführung der Kommunikation definiert sein. Einer genaueren Erläuterung der einzelnen Verfahren beschreiben die dazugehörigen Phasen im Laufe dieses Kapitel.

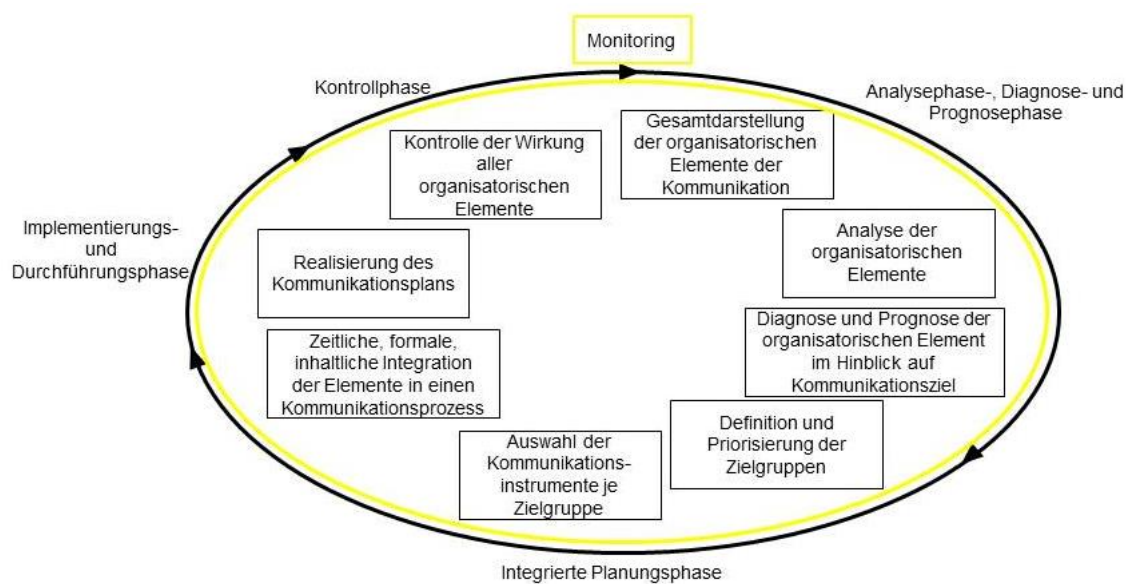


Abbildung 14: KIKS: Überblick der organisatorischen Phasenplanung

Quelle: Eigene Darstellung

Sobald die organisatorische Definition und Einordnung der Phasen von KIKS ohne Diskrepanzen zur Gesamtunternehmensstrategie abgeschlossen ist, beginnt die Planung des Kommunikationskreislaufs (Abbildung 15).

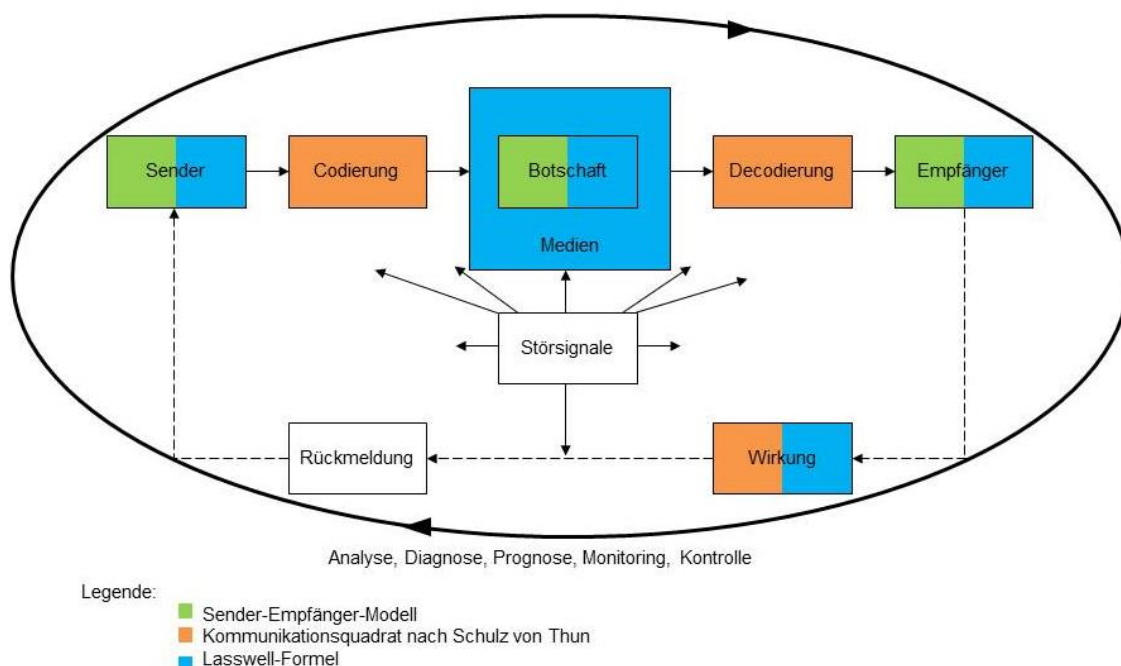


Abbildung 15: KIKS: Kommunikationskreislauf

Quelle: Eigene Darstellung

Der dargestellte KIKS Kommunikationskreislauf kombiniert – wie farblich gekennzeichnet – die Grundaussagen des Sender-Empfänger-Modells, dessen Erweiterung durch das Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun und der Lasswells Formel. Analysen und daraus entwickelte Diagnosen und Prognosen stützen diesen Kommunikationsprozess. Sie kontrollieren alle Aspekte des Kreislaufs und geben wichtige Hinweise zur Verbesserung, Adaption oder Erweiterung der Vorgänge. Über die Relevanz der Ergebnisse entscheidet der zuständige Kommunikator des Unternehmens. Das Monitoring läuft gleichzeitig und kontinuierlich. So erkennt das Unternehmen Fehler oder negative Einwirkungen frühzeitig und kann reagieren.

KIKS verlangt eine zeitliche, inhaltliche und formale Integration des Kommunikationsprozesses. Da sich die verschiedenen Elemente der Kommunikation den Anspruchsgruppen aber gleichzeitig anpassen sollten, differenzieren sich möglicherweise Attribute der Prozesse. Sollte dies der Fall sein, besteht die Gefahr, dass sich Störsignale des Kommunikationsprozesses der externen Zielgruppe in den Kreislauf der internen projizieren (Abbildung 16). Dies verstärkt die bereits bestehenden störenden Faktoren oder konstruiert sogar neue. Dieser Projektion beugt die Integration vor. Tritt dieser Fall trotzdem ein, müssen entsprechende Maßnahmen getroffen werden zur Bewältigung der Störsignale beider Kreisläufe und zur Schadensbegrenzung bzw. –bewältigung. Neben negativer wechselseitiger Beeinflussung kann das Unternehmen

die Ergebnisse einer Analyse eines Kreislaufes auch für die anderen Prozesse verwenden. Die Lerneffekte jedes einzelnen Plans können für alle weiteren Schritte und parallele Abläufe relevant sein.

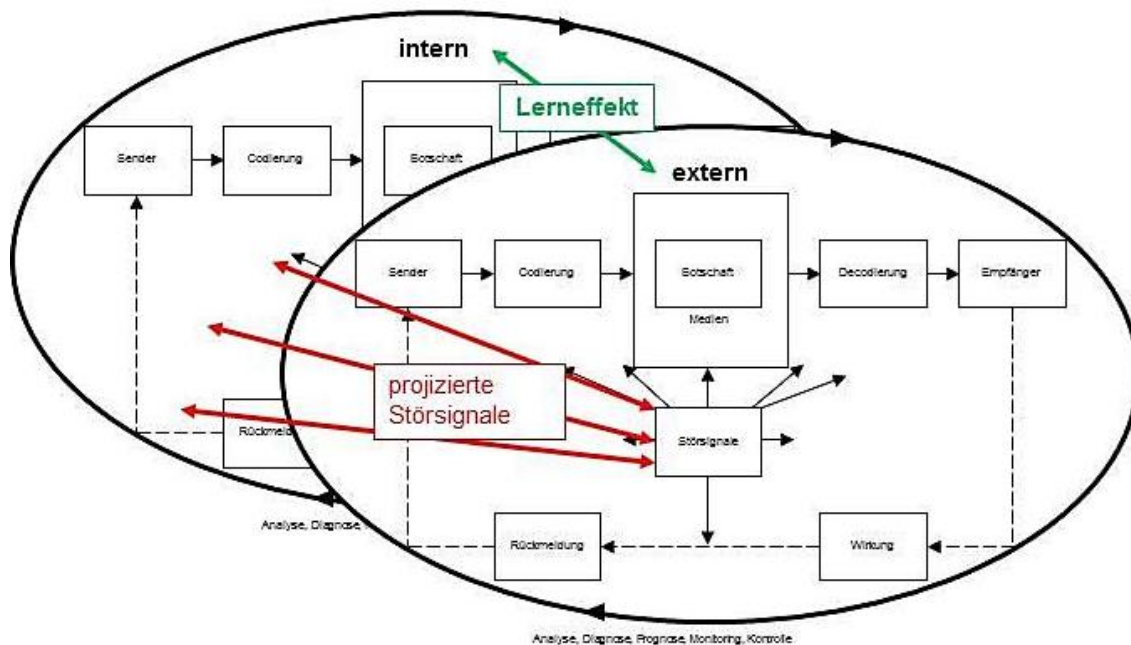


Abbildung 16: KIKS: Effekte von zeitlich versetzten Kommunikationsprozessen

Quelle: Eigene Darstellung

Zur Vermeidung negativer zielgruppenübergreifender Projektionen benötigt die kontrollierte integrierte Kommunikationsstrategie für jede gesendete Kommunikation und adressierte Anspruchsgruppe einen exakten Zeitplan wie in Abbildung 17. Ein solcher Plan stellt für jede kommunikative Maßnahme den Einsatzzeitraum dar. Die ausgefüllten Zellen entsprechen den Kommunikationszeiten. Um keine Verwirrungen zu erzeugen, sollte jede Anspruchsgruppe ihren eigenen Plan haben, welche in einem Meilensteinplan zusammengeführt werden.

Medium	01.01. 2018	02.01. 2018	03.01. 2018	04.01. 2018	05.01. 2018	06.01. 2018	07.01. 2018
Intranet							
E-Mail							
Plakat							
Flyer							

Abbildung 17: KIKS: Zeitplan zum integrierten Kommunikationsprozess

Quelle: Eigene Darstellung

Die organisatorischen Vorbereitungen von KIKS gewährleisten einen barrierefreien Ablauf der Kommunikationsprozesse und –phasen. Unvorhersehbare Komplikationen können trotzdem auftreten. Zu diesem Zweck beobachtete das Monitoring kontinuierlich das Unternehmen und sein Umfeld. Es hilft, Problemfälle schnellstmöglich zu erkennen und dementsprechend einzugreifen.

4.1.3 KIKS: Analyse-, Diagnose- und Prognosephase

Die Kommunikation definiert einen Konflikt, ebnet dessen Karriere und löst den Konflikt.⁸¹ Der Kommunikationskreislauf ist keine geschlossene Methode. Einflussfaktoren sind auch Sachverhalte des Unternehmens sowie seiner Makro- und Micro-Umwelt, die als nicht-direkte Teilnehmer der Kommunikationsvermittlung agieren. Diese Attribute benennt der Kommunikator als Störsignale. Sie wirken auf die Beteiligten ohne selbst als Gegenstand geplant zu sein. Deshalb ist eine gründliche Vorbereitung entscheidend für den Erfolg des Kommunikationsprozesses.

Die erste Phase der in Abbildung 14 dargestellten organisatorischen Phasenplanung von KIKS, die auf die Organisation der beteiligten Elemente folgt, analysiert diese Elemente. Die Analyse-, Diagnose- und Prognosephase stellt die Elemente dem Kommunikationsziel gegenüber und prüft deren Relevanz. Die Ergebnisse beeinflussen wiederum den Aufbau der Organisation. Daraus entsteht eine solide Basis für die weiteren Schritte.

⁸¹ Vgl. Imhof 2011, 166

Instrumente dieser Phase sind alle relevanten zulässigen Analysen. KIKS empfiehlt eine auf die situativen Gegebenheiten des Kommunikationsprozesse ausgelegte SWOT-Analyse durchzuführen. Sie stellt – wie bereits im vorherigen Verlauf der Arbeit beschrieben - interne und externe Eigenschaften gegenüber. Damit ergibt sich ein ganzheitlicher Überblick über die Kommunikationssituation. Eine Balanced Score Card kann Ziele identifizieren, priorisieren und relativieren. Ergänzende analytische Verfahren und daraus gefolgerte Diagnosen und Prognose vervollständigen und konkretisieren die Ergebnisse.

Ein Unternehmen muss bzw. sollte nicht alle innerbetrieblichen Vorkommnisse an die Öffentlichkeit tragen. Dies könnte eine Reizüberflutung oder unnötige schlechte Einwirkungen auf die Unternehmensreputation hervorrufen. Allerdings muss es Gefahrensituationen einordnen. Besteht das Risiko, dass negative Ereignisse eintreten und unangebrachte Informationen an die Öffentlichkeit geraten, müssen die Verantwortlichen von KIKS die Ursache erforschen, bearbeiten und sich auf die Folgen vorbereiten. Die Entscheidung, Negativnachrichten aus eigener Initiative zu kommunizieren, um andere daran zu hindern das Thema unnötig auszubauen um den Schaden des Unternehmens so groß wie möglich zu machen, treffen die Führungskräfte. Ebenso können sie anweisen, abzuwarten und lediglich zu reagieren. Sie schätzen das Ausmaß der Bedrohung ein und entscheiden darüber, welche Störfaktoren keine Bedeutung für den Kommunikationserfolg haben und keine Maßnahmen benötigen. Negative und positive Kräfte wirken sich ungeplant auf die Unternehmung aus. Die Analyse, Diagnose und Prognose findet diese Störsignale und unterstützt die verantwortlichen Kräfte bei der Wahl der Maßnahmen.

Da Störsignale unberechenbar auftreten können, kann jederzeit eine Krise entstehen. Je nach Stärke der Bedrohung und Höhe der Handlungsmöglichkeiten ist es die Aufgabe der verantwortlichen Kommunikatoren des Unternehmens, die Kommunikationsprozesse im Rahmen von KIKS durch Ursachenforschung zu adaptieren. Die Ergebnisse der zuständigen Analysen wandeln sie um in Maßnahmen und implementieren diese in den Kreislauf. Das Monitoring läuft kontinuierlich und erweitert den Umständen entsprechend seinen Observierungsradius.

4.1.4 KIKS: Integrierte Planungsphase

Die integrierte Planungsphase der kontrollierten integrierten Kommunikationsstrategie verwendet die Resultate der Analyse-, Diagnose- und Prognosephase. Sie definiert damit die Zielgruppen des Kommunikationsprozesses und priorisiert sie abhängig von der Relevanz der Botschaft für diese. Zielgruppe kann jede Anspruchsgruppe des Unternehmens sein. Je nach Bedarf sendet das Unternehmen an die Stakeholder Infor-

mationen. Wichtig dabei ist, dass die Anspruchsgruppen nicht exakt als Zielgruppe zu übernehmen sind. Eine Segmentierung innerhalb der Anspruchsgruppen verstärkt den Erfolg von KIKS. Dies erschließt sich daraus, dass die Anspruchsgruppen lediglich nach ihrem Interesse am Unternehmen selektiert sind, aber keineswegs eine homogene Gruppe darstellen. Sie sind heterogen in ihrem demographischen, sozioökonomischen und psychographischen Verhalten. Dementsprechend differenzieren sich die geeigneten Kommunikationsmedien. In diesem Sinn unterscheidet sich bspw. die Gruppe der Mitarbeiter durch deren Fachbereich. Arbeitnehmer in Produktionsstandorten haben möglicherweise an ihrem Arbeitsplatz keinen Internet- und Intranetzugriff. Das Erreichen dieser Zielgruppe benötigt Offline-Medien.

Kommunikationsmanager identifizieren die Besonderheiten und eventuelle Probleme jeder Anspruchsgruppe. Der Manager muss fähig sein, dies in einer kommunikativen Strategie zu formulieren, zu implementieren und stets zu beobachten.⁸² Dies verfolgt das Ziel von KIKS, die Beziehungen aufzubauen und somit einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen.

Die definierten Zielgruppen erhalten jeweils einen eigenen Kommunikationskreislauf mit ausgewählten Botschaften und Instrumenten. Lieferanten haben bspw. andere Interessen am Unternehmen als die Gemeinde, in der es ansässig ist. Letztere kümmern sich meist um gesellschaftliche und ökologische Bedürfnisse der Bürger, während Lieferanten vorzugsweise an der Warenabnahme und der Liquidität des Unternehmens interessiert sind.

Für jede interne und externe Zielgruppe bestimmt die führende Kraft, ob es sich um persönliche Kommunikation oder Massenkommunikation handelt. Ebenso entscheidet sie über die Effektivität und Effizienz der Offline- oder Online-Medien oder eine Kombination dieser. Die Wahl der Kanäle fällt aufgrund ihrer – wie bereits zuvor erläutert – Interaktion, Reichweite, Binnenstruktur, Position und Rolle bzw. Zugang der Öffentlichkeit.

Bei der Verfassung der Botschaft spielt die Qualität eine große Rolle. Mit der Erwartung der Kommunikation in Echtzeit, wächst auch der Anspruch an:⁸³

⁸² Vgl. Freeman 2010, 26

⁸³ Vgl. Stolzenberg/ Heberle 2013, 75

- Die Geschwindigkeit des Kommunizierens von Unternehmen. Dabei ist die Wahl des Mediums bedeutend. Für kurzfristige Informationen mit hoher Brisanz bieten sich Online-Medien an. Allerdings ist dies nur der Fall, wenn die Zielgruppe zeitgleich Zugriff zum Internet hat.
- Den Turnus der Kommunikation. Die zeitlichen Abstände der Informationsflüsse an Anspruchsgruppen konditionieren diese auf das Kommunikationsziel. Ein Überstrapazieren der Vermittlung kann ein Abwehrverhalten beim Rezipienten auslösen. Dagegen geraten das Unternehmen und das spezifische Kommunikationsziel bei zu langen Kommunikationspausen bei der Zielgruppe in Vergessenheit.
- Die Tiefe der Kommunikation. Das Ziel des Kommunikationsprozesses bestimmt, ob der Inhalt der Botschaft einen Überblick über etwas verschaffen soll, oder den Kommunikationspartner mit Details versorgen soll.
- Die Interaktionsmöglichkeiten der Kommunikationspartner. Sie fließt in die Wahl des Mediums ein. Eine wechselseitige Kommunikation ermöglicht dem Empfänger das Senden von Botschaften an den anfänglichen Sender. Dadurch erhält das Unternehmen eine direkte Reaktion auf seine Kommunikation.

Die integrierte Planungsphase von KIKS zeichnet sich aus durch die inhaltliche, formale und zeitliche Integration aller Kommunikationsgegenstände. Die Phase plant die präzisen Zielgruppen, Botschaften und Medien der Kommunikation und vereint sie schließlich mit einheitlichen Attributen. Die Inhalte und die Form müssen ein ganzheitliches Konzept verfolgen, was mittels standardisierter Slogans oder Bilder funktioniert, die in allen Kommunikationsmaßnahmen auftreten. Damit konditioniert das Unternehmen die Rezipienten auf seine Merkmale, gewinnt deren Aufmerksamkeit und kann damit eine vertrauliche Beziehung erschaffen. Zeitlich muss alles durchgeplant sein. Der Zeitplan (Abbildung 17) vereint alle Kommunikationskreisläufe und vereinfacht die Abstimmung der einzelnen untereinander. Bei der Planung ist zu beachten, dass interne Zielgruppen Informationen vor oder gleichzeitig mit externen Zielgruppen erhalten müssen. Gerät eine Information zuerst an die Öffentlichkeit, erzeugt dies Verärgerung und Frustration wegen vermutlichen Informationsdefiziten bei den internen Zielgruppen.

4.1.5 KIKS: Implementierungs- und Durchführungsphase

Die Implementierungs- und Durchführungsphase steht und fällt mit der Aktualität und Präzision der Umsetzung der vorherigen Phasen.

Bei der Realisierung des Kommunikationsplans von KIKIS starten die Kommunikatoren die aktive integrierte Kommunikation mit den Anspruchsgruppen über die jeweiligen Medien. Sie fügen den Kommunikationskreislauf zeitlich, inhaltlich und formal abgestimmt in die täglichen Prozesse des Unternehmens ein. Bereits der Aufbau der Organisation bestimmt, welche personellen Kräfte die Verantwortung tragen bzw. die Ausführung gestalten. Der Zeitplan zu KIKS veranschaulicht, wann diese welche Botschaft mit welchem Medium an welche Zielgruppe sendet.

Durch die Diversifikation der Kommunikation der Zielgruppen können trotz Integration Diskrepanzen entstehen. Im Rahmen der kontrollierten integrierten Kommunikationsstrategie existieren meist mehrere Zielgruppen und dazu proportional Kommunikationskreisläufe. Diese können gegenseitig aufeinander wirken. Wie in Abbildung 16 skizziert, kann ein Lerneffekt eines Kreislaufs, bspw. durch Monitoring entdeckte Schwachstellen des Informationsflusses, homolog für weitere Kreisläufe angewendet werden. Neben positiven Wechselwirkungen, besteht die Gefahr, dass negative Störsignale sich auf andere Kommunikationsprozesse projizieren.

4.1.6 KIKS: Kontrollphase

Diese Phase von KIKS kontrolliert die Wirkung aller organisatorischen Elemente. Sie überprüft die eingangs durchgeführten Analysen und daraus resultierten Diagnosen bzw. Prognosen auf deren richtige Einschätzung.

Instrumente der Kontrollphase entsprechen denen der in Kapitel 2.3.6 geschilderten Kommunikationskontrolle.

Qualitative und quantitative Evaluationen der Prozesse wählt der Entscheider des Unternehmens abhängig vom Kommunikationsziel. Wichtig ist auch die Evaluation der gesendeten Nachricht eines jeden Kommunikationskreislaufs. Die in Abbildung 18 veranschaulichten Stufen der Kommunikationsevaluation beginnen mit der Vorbereitung dieser. Sie bildet das Fundament der Kontrolle. Die Aufgaben der Vorbereitung (Preparation) erledigt KIKS in den Analyse-, Diagnose- und Prognosephasen und integrierte Planungsphase. Die Attribute der Implementierung (Implementation) der Evaluationsstufen zeigt die Anzahl der Elemente der Implementierungs- und Durchführungsphase. Die letzte Stufe (Impact) und somit die Kontrollphase ergründet die Einflüsse, die die Kommunikation auf die Zielgruppen ausübt.

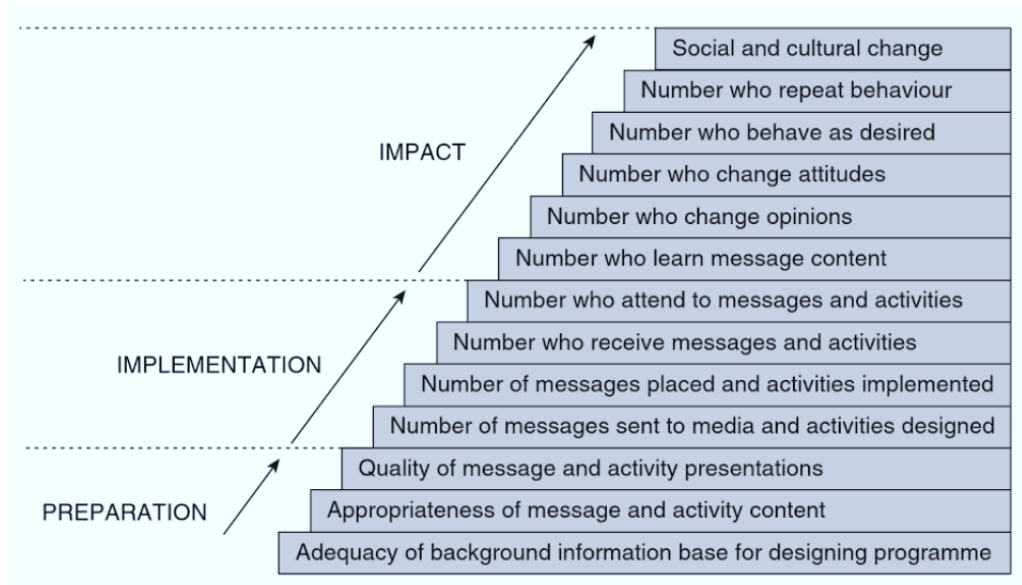


Abbildung 18: Stufen der Evaluation der Kommunikation

Quelle: In Anlehnung an: CORNELISSEN Joep: Corporate Communication: A Guide to Theory & Practice – 5. Auflage - London (UK): Sage Publications, 2017.

Das Monitoring soulagiert die Kontrolle während allen Phasen. Damit erfolgt nicht nur eine abschließende zurückblickende Inspektion, sondern eine dauerhafte Qualitätskontrolle.

Wie auch das Monitoring verlaufen alle Phasen des KIKS nicht stringent ab. Sie stehen durch das Monitoring unter kontinuierlicher Kontrolle und erhalten Unterstützung durch dessen Beobachtung der Unternehmenssituation sowie der Makro- und Micro-Umwelt.

4.2 Krisenprävention mittels des entwickelten Unternehmenskommunikationsprozesses KIKS

Das Folgende zeigt Fälle von publizierten Beispielen. Handlungsempfehlungen beschreiben, wie die Kommunikation mittels KIKS situativ besser hätte laufen können. Der Krisenverursacher ist oft nicht die Kommunikation an sich, sondern die Tatbestände rund um die Kommunikation.

Volkswagen AG

2007 führt Volkswagen einen neuen Dieselmotor in Europa und den USA ein. Der Dieselantrieb gilt in den USA als schmutzig. Deshalb bewirbt VW neue Motor als "Clean

Diesel". VW setzt statt einer aufwändigen Stickoxid-Reinigung einfachere NOx-Speicherkatalysatoren ein. Diese sind nicht ausreichend, um die amerikanischen Stickoxid-Grenzwerte, zu erfüllen. Dann begann VW mit der Motorsteuerungssoftware zu betrügen. Wer diesen Betrug in Auftrag gab oder davon wusste, ist bis heute ungeklärt. 2014 stellt das International Council on Clean Transportation (ICCT) fest, dass die Stickoxidwerte eines US-Jetta und eines US-Passat auf der Straße um ein Vielfaches höher sind als im Labor – anders als ein ebenfalls gemessener BMW X5. Eine Manipulation kann die Non-Profit-Organisation allerdings nicht belegen. Sie informiert die US-Umweltbehörde EPA und die kalifornische Luftreinheitsbehörde Carb. Diese Behörden fordern den Konzern auf, dies zu erklären. VW nennt einen Softwarefehler und ruft im Dezember 2014 etwa eine halbe Million Fahrzeuge in den USA mit dem Dieselmotor zurück. Sie wollten mit einem Software-Update das Abgasproblem beheben. 2015 misst Carb erneut zu hohe Abgaswerte. Später fordern die Behörden eine Erklärung von VW, oder die Modelle des Baujahrs 2016 erhalten keine Zulassung. Daraufhin gesteht VW am 3. September 2015 ein, dass die Dieselfahrzeuge mit einer Abschaltvorrichtung versehen sind, die die Abgaskontrolle des Fahrzeugs umgehen.⁸⁴

Während des Abgasskandals wurde dem damaligen Konzernchef Martin Winterkorn vorgeworfen, Anteilseigner zu spät über den Skandal informiert zu haben und seiner Auskunftspflicht nicht nachgekommen zu sein.⁸⁵ Er trat von seinen Ämtern zurück und die Staatsanwaltschaft ermittelte gegen ihn wegen Marktmanipulation. Der Konzern versprach ein Offenlegen aller Verstöße.⁸⁶ Fast täglich gibt es neue Enthüllungen, die das Versprechen in Frage stellen. Kunden verlieren das Vertrauen in VW und seine Tochtergesellschaften wie Audi und Porsche. Auch Zulieferer der Volkswagen AG, beispielsweise Bosch, und Behörden, z.B. Kraftfahrtbundesamt, kommen in Erklärungsnot. Die Folge sind Stellenabbau und Umsatzeinbußen der VW AG.

Mittels eines geplanten Prozesses der Unternehmenskommunikation hätte der Konzern auf die Interessen aller Anspruchsgruppen eingehen müssen. Da die Vorwürfe schon sehr lange bekannt waren, hätte VW seine Kommunikation gezielt an die Anspruchsgruppen ausrichten können. Da das Interesse der Öffentlichkeit stets zunahm, hätte das Versprechen der Offenlegung aller Verstöße in Kraft treten müssen. Die Frustration und Ungewissheit der Öffentlichkeit stieg durch fehlerhafte und intranspa-

⁸⁴ Vgl. <http://www.zeit.de/wirtschaft/diesel-skandal-volkswagen-abgase>, verfügbar am 20.05.2017

⁸⁵ Vgl. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/vw-abgasskandal-grossaktionäre-klagen-auf-drei-milliarden-euro-schadensersatz-a-1082332.html>, verfügbar am 20.05.2017

⁸⁶ Vgl. <http://www.zeit.de/wirtschaft/diesel-skandal-volkswagen-abgase>, verfügbar am 20.05.2017

rente Kommunikation stets an. Die Kommunikationskreisläufe hätten sich auf die verschiedenen Vorwürfe spezialisiert und entsprechende Maßnahmen eingeleitet. Die Kommunikation zu allen Zielgruppen war nicht integriert. Unstimmigkeiten und Unwahrheiten in den Aussagen verschlimmerten die Tatsache des Skandals. Kontrollierte Kommunikation, hätte die selbstverschuldeten Fehler abarbeiten und mit dem Wiederaufbau der Beziehung zu Anspruchsgruppen anknüpfen können. Stattdessen entstanden kontinuierlich neue Unstimmigkeiten. Hätte VW die Problematik und die offensichtliche Manipulation bei der ersten öffentlichen Offenbarung eingestanden und selbständig vermittelt, hätte der Konzern die Decodierung und somit die Wirkung seiner Kommunikation eigenständig beeinflussen können. Dieser Fall zeigt, dass die Krise zu vertuschen und zu verweigern, in komplexen und umfangreichen Fällen negative Auswirkungen auf das Unternehmen hat.

Aus dem VW-Skandal entsteht ein Skandal der gesamten deutschen Automobilbranche. VW, Audi, BMW und Daimler stehen unter Kartellverdacht. Sie sollen jahrzehntelang illegale Absprachen über Technik, Kosten und Zulieferer abgesprochen haben, wodurch Verbraucher und Zulieferer betrogen wurden. Der Dieselmotorskandal von VW soll unter diesen Umständen entstanden sein.⁸⁷

Lokalisten

Das deutsche soziale Netzwerk Lokalisten kämpfte lange um seine Existenz. Letztlich musste das Unternehmen von ProSiebenSat1Media SE am 30.09.2016 sein Aus publizieren. 2009 hatte das Netzwerk mit 43,2 Millionen Besuchern seinen Höhepunkt erreicht. Darauf folgte ein schnelles Absinken der Userzahlen. Ursache war v.a. die Eroberung des deutschen Marktes durch Facebook im Jahr 2010.⁸⁸

Sechs Jahre versuchte Lokalisten seine Existenz zu sichern. Zuvor stark positionierte Kommunikationsmaßnahmen nahmen an Präsenz ab. Die Neupositionierung des Netzwerks als Nischenprodukt half nicht.

Mit der Analyse-, Diagnose- und Prognosephase von KIKS hätte eine genaue Definition der IST-Situation stattgefunden. Demnach wäre aufgefallen, welche Abgrenzung zu anderen sozialen Netzwerken die Positionierung erfolgreich bestimmt hätte. Die Stör-

⁸⁷ Vgl. Münchner Merkur Wirtschaft 2017, Nr. 168

⁸⁸ Vgl. <https://www.merkur.de/multimedia/lokalisten-schliesst-deshalb-sollte-sich-jetzt-jeder-nochmal-einloggen-6754095.html>, verfügbar am 20.05.2017

signale waren nicht grundsätzlich negativ. Die Beziehung zu den Zielgruppen nahm durch zu geringe Aufmerksamkeit laufend ab. Unter Berücksichtigung des Kommunikationsquadrats, wäre eindeutig aufgefallen, auf welchen Ebenen kommuniziert werden sollte, um die Bindung zu stärken bzw. wieder aufzubauen. Das Monitoring hätte erste Defizite in der Kommunikation erkannt. Diese hätte die integrierte Planungsphase für die jeweiligen Zielgruppen verbessert und adaptiert. Mit der Kontrollphase hätte Loklisten jede Auswirkung seiner kommunikativen Positionierung, Zielgruppe und Integration prüfen können.

Wiesenhof

Ein Lieferant des größten deutschen Geflügelzüchters Wiesenhof stand 2013 im Verdacht, massiv gegen Tierschutzbestimmungen zu verstoßen und lebende Tiere in den Müllcontainer zu werfen.⁸⁹ Obwohl das Unternehmen Wiesenhof selbst keine Negativschlagzeilen machte, brachte die Öffentlichkeit den Abnehmer des Züchters in Verbindung mit dem Skandal. Die Probleme projizierten sich auf Wiesenhof. Das Unternehmen musste sich einem starken Imageverlust und Boykotten annehmen.

KIKS hätte diesen Störfaktor bereits in der ersten Phase aufgedeckt. Dieser Lieferant war in der Vergangenheit in Bezug mit dem Umgang der Tiere schon öfter auffällig. Diese Tatsache hätte den Züchter als Risiko eingestuft. Wiesenhof hätte sofort handeln können. Ihn als Zulieferer zu meiden, wäre eine Möglichkeit gewesen. Die andere wäre gewesen, den Zulieferer zur Zielgruppe eines Kommunikationskreislaufs zu machen und präventiv den Appell der Botschaft eindeutig zu formulieren.

Nach dem Skandal muss Wiesenhof sich der Krise annehmen. Da Wiesenhof selbst keinen Fehler begangen hat, kann das Unternehmen zunächst Anteilnahme aussprechen und gegebenenfalls Entschädigung anbieten. Am wichtigsten in diesem Fall ist jedoch das Gewinnen von Sympathien. Eine neuorientierte KIKS unterstützt die Zurrückeroberung von Bindungen der Anspruchsgruppen.

Coca Cola

⁸⁹ Vgl. http://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/gefluegelzuechter-erneut-am-pranger-tierquaeler-skandal-bei-wiesenhof-lieferanten-huehner-landen-lebendig-im-muell_aid_1090411.html, verfügbar am 20.05.2017

Coca Cola führte 1985 die „New Coke“ auf den Markt. Sie sollte einen neuen besseren Geschmack haben. Da Coca Cola allerdings nicht nur ein Produkt, sondern v.a. eine Marke ist, entwickelte die Kommunikation der „neuen Cola“ Diskrepanzen zwischen Unternehmenswert und Kommunikationsziel.⁹⁰

Die einzelfallbezogene Kommunikation verhielt sich konkurrierend zu den Werten und der Strategie des Unternehmens. Mit Analysen hätte es herausfinden können, dass die gleichbleibende Kommunikation mit einheitlichen Attributen die Stärke der Positionierung von Coca Cola und seiner Kommunikation sind. Die Loyalität der Anspruchsgruppen beruhte auf diesen Tatsachen. Durch die neue Botschaft unterbrach das Unternehmen die inhaltliche und formale Integration des Kommunikationsprozesses.

Die Fallbeispiele stellen dar wie Krisen hätten bewältigt werden können. Jedoch sind dies nur Empfehlungen. Die Reaktion auf diese ist nicht bekannt, da es hypothetische Annahmen sind. Eine Erfolgsgarantie gibt es in Krisenfällen nicht. Das Interesse der Share- und Stakeholder eines Unternehmens sollten immer im Vordergrund stehen. Die kommunikativen Mittel dürfen nicht konkurrierend zu anderen Zielen des Unternehmens stehen.

⁹⁰ Vgl. Podnar/ Balmer 2010, 5

5 Fazit

Zusammenfassend schließt dieses Kapitel die Ergebnisse der vorliegenden Masterarbeit ab. Es erläutert Erfolgsfaktoren und gibt Handlungsempfehlungen auf die vorangestellte Problemstellung und Zielsetzung: Wie plant ein Unternehmen seine Kommunikation mit allen Anspruchsgruppen zielgruppengerecht, um diese auch in Krisenzeiten positiv zu erreichen?

5.1 Erfolgsfaktoren

Die erläuterten Grundsätze des Sender-Empfänger-Modells und die Erweiterung durch das Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun sowie die Lasswell-Formel bilden den Grundstein des Kommunikationsprozesses eines Unternehmens zur Koordinierung der internen und externen Informationsflüsse. Die Attribute der integrierten Kommunikation veranschaulichen die Notwendigkeit einer einheitlichen Gesamtkommunikation. Dadurch vermittelt das Unternehmen seine Werte, Reputation und Ziele als ganzheitliches Bild. Die Kommunikationsprozesse müssen an die Zielgruppe angepasst und organisatorisch fundiert sein. Die Aspekte der inhaltlichen, formalen und zeitlichen Integration ziehen sich durch alle Prozesse. Dies verstärkt das ganzheitliche Konzept. Bei der Entwicklung der kontrollierten integrierten Kommunikationsstrategie KIKS vereinigen sich diese Kommunikationsmerkmale mit folgenden Elementen des strategischen Handelns:

- Analyse
- Positionierung
- Implementierung
- Kontrolle

Daraus entsteht KIKS mit seinen Phasen:

- Ziel des Kommunikationsprozesses
- Organisation des Kommunikationsprozesses
- Analyse-, Diagnose- und Prognosephase
- Integrierte Planungsphase

- Implementierungs- und Durchführungsphase
- Kontrollphase

Das Monitoring während des gesamten Prozesses gewährleistet eine kontinuierliche Überwachung aller Schritte von KIKS. Es soll Krisen präventiv einschätzen und den Entscheidern die Möglichkeit geben, in den Prozess einzugreifen.

Für den Erfolg des präventiven Kommunikationsprozesses zuständig sind:

- Personelle Organisation: Eine hierarchische Einstufung des Verantwortlichkeiten während des Prozesses beugt Verwirrungen vor und bietet allen Beteiligten eine Anlaufstelle bei Fragen oder Anmerkungen.
- Qualifikation und Kompetenz: Die Kommunikatoren brauchen die geeignete Qualifikation und Kompetenz, um einen Kommunikationsprozess zu leiten bzw. durchzuführen. Nur dann kann die Kommunikation Erfolg bringen.
- Analyse: Eine gründliche analytische Vorbereitung erspart einem Unternehmen unnötige Störfaktoren, die während des Kommunikationsprozesses eintreffen.
- Zielgruppensegmentierung: Die Anspruchsgruppen zu selektieren ist unumgänglich, um mit diesen zielorientiert zu kommunizieren.
- Abgrenzung und Positionierung: Das Unternehmen kann mittels KIKS einen signifikanten Wettbewerbsvorteil erzeugen. Zu diesem Zweck benötigt es Alleinstellungsmerkmale, die durch Abgrenzung zu anderen Anbietern auf dem Markt entstehen.
- Integration: Die Attribute der integrierten Kommunikation bauen eine Bindung der Anspruchsgruppen auf.
- Kontrolle und Monitoring: Diese Faktoren schützen den Prozess vor Störsignalen jeglicher Art. Ebenso erkennen sie Chancen, die das Unternehmen für sich nutzen kann.

5.2 Handlungsempfehlungen

Die entwickelte präventive Strategie des internen und externen Kommunikationsprozesses soll die Unternehmenskommunikation vereinfachen und unterstützen. Wie bei jedem Konzept müssen die Elemente des KIKS an die Situation und Bedürfnisse des anwendenden Unternehmens adaptiert werden.

Einen Plan, der alle Krisen vorbeugt oder bewältigt, gibt es nicht. Die Dynamik der Störfaktoren ist unberechenbar und kann nur prognostiziert werden. KIKS erstellt die Rahmenbedingungen der Kommunikation. Sie gibt Platz Störsignale zu erkennen. Die tatsächliche Erkennung und Lösung ist immer Aufgabe der handelnden Personen. Sie entscheiden eigenständig über die Maßnahmen zur Krisenbewältigung. Dafür müssen sie entsprechend vorbereitet und geschult sein.

Manche Vorschäden oder unbeeinflussbare Effekte sind derart fortgeschritten, dass keine Lösung mittels kommunikativer Strategien zu finden ist. In solchen Fällen müssen ein Unternehmen und dessen Entscheider die richtigen Schlüsse ziehen. Sie können die Unternehmenswerte, -reputation, -strategie bzw. eine Kombination dieser verändern. Der Kommunikationsprozess kann durch seine Struktur unterstützend wirken.

Literaturverzeichnis

Bücher:

AERNI Markus ; BRUHN Manfred: Integrierte Kommunikation: Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Antworten und Glossar. – 2. überarbeitete Auflage – Zürich: Compendio, 2008.

ALLWEYER Thoma: Geschäftsprozessmanagement: Strategie, Entwurf, Implementierung, Controlling. – Herdecke: W3L, 2005.

APPELFELLER Wieland ; BUCHHOLZ Wolfgang: Supplier Relationship Management: Strategie, Organisation und IT des modernen Beschaffungsmanagements. – 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage – Wiesbaden: Gabler, 2011

BALDERJAHN Ingo: Nachhaltiges Marketing-Management: Möglichkeiten einer umwelt- und sozialverträglichen Unternehmenspolitik. – Stuttgart: Lucius & Lucius, 2004.

BALMER John M.T. ; GREYSER Stephan A.: Revealing the Corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing – 1. Auflage - London (UK): Routledge, 2003.

BELASEN Alan T.: The Theory and Practice of Corporate Communication: A Competing Values Perspective - Thousand Oaks (Kalifornien, USA): Sage Publications, 2008.

BERGAUER Anja: Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung: Eine empirische Analyse. – Berlin: Erich Schmidt, 2001.

BRECHT Ulrich: BWL für Führungskräfte: Was Entscheider im Unternehmen wissen müssen. – 2. überarbeitete und erweiterte Auflage – Wiesbaden: Springer Gabler, 2012.

BROSZINSKY-SCHWABE Edith: Interkulturelle Kommunikation: Missverständnisse und Verständigung – 2. Auflage – Wiesbaden: Springer VS, 2017.

BRUHN Manfred: Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation: Strategische Planung und operative Umsetzung. – 6. Auflage – Stuttgart: Schäffer Poeschel, 2014.

BRUHN Manfred: Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen – 8. überarbeitete Auflage - München: Vahlen, 2015.

BRUHN Manfred ; BOENIGK Michael: Integrierte Kommunikation: Entwicklungsstand in Unternehmen. – Wiesbaden: Gabler.
Bd. 6 Basler Schriften zum Marketing – 1999.

BRUHN Manfred ; ESCH Franz-Rudolf ; LANGNER Tobias (Hrsg.): Handbuch Kommunikation: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen – 1. Auflage – Wiesbaden: Gabler, 2009.

BRUHN Manfred ; MEFFERT Heribert: Handbuch Dienstleistungsmarketing: Planung – Umsetzung – Kontrolle. – Wiesbaden: Springer Gabler, 2012.

BUSCH Rainer ; DÖGL Rudolf ; UNGER Fritz: Integriertes Marketing: Strategie, Organisation, Instrumente. – 3. vollständig überarbeitete Auflage – Wiesbaden: Gabler, 2001.

CORNELISSEN Joep: Corporate Communication: A Guide to Theory & Practice – 5. Auflage - London (UK): Sage Publications, 2017.

DE JESUS VOIGT Claudia: Anforderungen an das Investitionscontrolling unter Berücksichtigung von Unternehmenswerten: Kritik ausgewählter Ansätze der wertorientierten Unternehmensführung. – Hamburg: Diplomica, 2009.

DOORLEY John ; GARCIA Helio Fred: Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication – 2. Auflage - New York (USA): Routledge, 2011.

DUDEN: Die deutsche Rechtschreibung. – 25.völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage – Mannheim: Dudenverlag, 2009.

DÜTZ Wilhelm ; THÜSING Gregor: Arbeitsrecht. – 21. neu bearbeitete Auflage - München: Beck, 2016.

ESCH Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung. – 8. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage – München: Vahlen, 2014.

ESCH Franz-Rudolf ; TOMCZAK Torsten ; KERNSTOCK Joachim ; LANGNER Tobias: Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. – 2. aktualisierte und ergänzte Auflage – Wiesbaden: Gabler, 2006.

ESSER Frank ; PFETSCH Barbara (Hrsg.): Politische Kommunikation im internationalen Vergleich: Grundlagen, Anwendungen, Perspektiven – 1. Auflage – Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2003.

FIESELER Christian: Die Kommunikation von Nachhaltigkeit: Gesellschaftliche Verantwortung als Inhalt der Kapitalmarktkommunikation – 1. Auflage – Wiesbaden: VS Verlag, 2008.

FREEMAN Edward R.: Strategic Management: A Stakeholder Approach – New York (USA): Cambridge University Press, 2010.

FUCHS Wolfgang ; UNGER Fritz: Management der Marketing-Kommunikation – 5. überarbeitete Auflage – Heidelberg, Berlin: Springer Gabler, 2014.

GABATH Christoph: Risiko- und Krisenmanagement im Einkauf: Methoden zur aktiven Kostensenkung. – 1. Auflage – Wiesbaden: Gabler, 2010.

GAHLEN Matthias ; KRANASTER Maike: Krisenmanagement: Planung und Organisation von Krisenstäben. – Stuttgart: Kohlhammer, 2008.

HABELT Wolfgang ; SONNABEND Michael: Führung, wohin führst du? Wie Führungskräfte Unternehmenswerte optimieren – vergüten – bilanzieren. – 2. Auflagen - München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2013.

HEMMATI Minu: Multi-stakeholder Processes for Governance and Sustainability – 1. Auflage - Abingdon (UK): Earthscan Publications, 2002.

HERINGER Hans Jürgen: Interkulturelle Kommunikation: Grundlagen und Konzepte – 3. durchgesehene Auflage – Tübingen: Narr Francke Attempto Verlag, 2010.

HOMBURG Christian: Grundlagen des Marketingmanagements: Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung. – 5. überarbeitete und erweiterte Auflage – Wiesbaden: Springer Gabler, 2017.

HROMADKA Wolfgang ; MASCHMANN Frank: Arbeitsrecht. – Heidelberg: Springer Bd. 1. Individualrecht – 4. überarbeitete und aktualisierte Auflage – 2008.

HÜBNER Hartmut: The Communicating Company: Towards an Alternative Theory of Corporate Communication. – Heidelberg: Physica-Verlag, 2007.

HUNGENBERG Harald: Strategisches Management in Unternehmen: Ziele – Prozesse – Verfahren. – 8. aktualisierte Auflage – Wiesbaden: Springer Gabler, 2014.

HUTZSCHENREUTER Thomas ; GRIESS-NEGA Torsten (Hrsg.): Krisenmanagement: Grundlagen – Strategien – Instrumente. – 1. Auflage – Wiesbaden: Gabler, 2006.

IMHOF Kurt: Die Krise der Öffentlichkeit: Kommunikation und Medien als Faktoren des sozialen Wandels - Frankfurt am Main: Campus, 2011.

JÄCKEL Michael: Wahlfreiheit in der Fernsehnutzung: Eine soziologische Analyse zur Individualisierung der Massenkommunikation. – Wiesbaden: Springer, 1996.

JANKE Katharina: Kommunikation von Unternehmenswerten: Modell, Konzept und Praxisbeispiel Bayer AG. – Wiesbaden: Springer VS, 2015.

KOTLER Philip ; KELLER Kevin Lane ; BLIEMEL Friedhelm: Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln. – 12. aktualisierte Auflage – München: Pearson, 2007.

LASSWELL Harold Dwight: The structure and function of communication in society. In: Bryson, Lyman (Hrsg.): The communication of ideas. New York: 1948.

MCQUAIL Denis ; WINDAHL Sven: Communication Models for the study of mass communications. – 2. Auflage – Abingdon (UK): Routledge, 2013.

MEFFERT Heribert: Marketing-Management: Analyse – Strategie – Implementierung. – 1. Auflage – Wiesbaden: Gabler, 1994.

MELEWAR T.C.: Facets of Corporate Identity, Communication, and Reputation – 1. Auflage - Abingdon (UK): Routledge, 2008.

MINTZBERG Henry: The Rise and Fall of Strategic Planning. – Harlow (GB): Pearson Education Limited, 2000.

NEUBAUER Michael: Krisenmanagement in Projekten: Handeln, wenn Probleme eskalieren. – 2. neubearbeitete und erweiterte Auflage – Berlin: Springer, 2003.

NEUBAUER Michael: Krisenmanagement in Projekten: Handeln, wenn Probleme eskalieren. – 3. neubearbeitete und erweiterte Auflage – Berlin: Springer, 2010.

PASTORS Peter ; PIKS (Hrsg.): Risiken des Unternehmens – vorbeugen und meistern. – München: Rainer Hampp, 2002.

PIWINGER Manfred ; PORÁK Victor (Hrsg.): Kommunikations-Controlling: Kommunikation und Information quantifizieren und finanziell bewerten – 1. Auflage – Wiesbaden: Gabler, 2005.

PODNAR Klement ; BALMER John M.T.: Contemplating Corporate Marketing, Identity and Communication – 1. Auflage - Abingdon (UK): Routledge, 2010.

POST James E. ; PRESTON Lee E. ; SACHS Sybille: Redefining the corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth - Stanford (Kalifornien, USA): Stanford University Press, 2002.

RAPPAPORT Alfred: Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors – Überarbeitete und aktualisierte Auflage - New York (USA): The Free Press, 1998.

RAY Sally J.: Strategic Communication in Crisis Management: Lessons from the Airline Industry – 1. Auflage - Westport (Connecticut, USA): Quorum Books, 1999.

ROSELIEB Frank ; DREHER Marion: Krisenmanagement in der Praxis: Von erfolgreichen Krisenmanagern lernen. – Berlin: Erich Schmidt, 2008.

SCHMIDT Siegfried J.: Kognitive Autonomie und soziale Orientierung: Konstruktivistische Bemerkungen zum Zusammenhang von Kognition, Kommunikation, Medien und Kultur – 3. Auflage – Münster: LIT Verlag, 2003.

SCHULZ Winfried: Politische Kommunikation: Theoretische Ansätze und Ergebnisse empirischer Forschung – 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage – Wiesbaden: VS Verlag, 2008.

SIEVER Torsten ; SCHLOBINSKI Peter ; RUNKEHL Jens: Websprache.net: Sprache und Kommunikation im Internet - Berlin: Walter de Gruyter, 2005.

STEINER George: Strategic Planning: What Every Manager Must Know. – New York (USA): The Free Press, 1979.

STOLZENBERG Kerstin ; HEBERLE Krischan: Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung – 3. überarbeitete Auflage – Heidelberg: Springer, 2013.

SVENDSEN Ann: The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships – 1. Auflage - San Francisco (Kalifornien, USA): Berrett-Koehler, 1998.

TERNES Doris: Kommunikation – eine Schlüsselqualifikation: Einführung zu wesentlichen Bereichen zwischenmenschlicher Kommunikation. – Paderborn: Junfermann, 2008.

THOMAS Alexander ; KINAST Eva-Ulrike ; SCHROLL-MACHL Sylvia (Hrsg.): Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation – 2. überarbeitete Auflage – Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2005.

TROPP Jörg: Moderne Marketing-Kommunikation: System – Prozess – Management – 2. überarbeitete und erweiterte Auflage - Wiesbaden: Springer VS, 2014.

VAN RIEL Cees B.M. ; FOMBRUN Charles J.: Essentials of Corporate Communication: Implementing practices for effective reputation management. – 1. Auflage - Abingdon (UK): Routledge, 2007.

WERTHER, JR. William B. ; CHANDLER David: Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment – 2. Auflage - Thousand Oaks (Kalifornien, USA): Sage Publications, 2011.

ZERFAß Ansgar ; MÖSLEIN Kathrin M. (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement: Strategien im Zeitalter der Open Innovation -1. Auflage – Wiesbaden: Gabler, 2009.

Gesetze:

Bürgerliches Gesetzbuch -65. Auflage - BGB (idF v. 2.1.2002) §14

Zeitungen:

Petermann J. ; Frieler F. ; Strünkelnberg T.: Kartellvorwurf belastete Diesel-Debatte. In: Münchner Merkur: Automobilindustrie 2017, Nr. 168.

Quellen aus dem Internet:

BREITINGER Matthias: Live-Dossier Volkswagen: Der Abgasskandal. Herausgegeben von Zeit Online GmbH. Hamburg. URL: <http://www.zeit.de/wirtschaft/diesel-skandal-volkswagen-abgase>, verfügbar am 20.05.2017

FOCUS Online: Hühner leben lebendig im Müll: Tierquälerei-Skandal bei Wiesenhof-Lieferanten. München 04.09.2013. URL: http://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/gefluegelzuechter-erneut-am-pranger-tierquaeler-skandal-bei-wiesenhof-lieferanten-huehner-landen-lebendig-im-muell_aid_1090411.html, verfügbar am 20.05.2017

Gabler Wirtschaftslexikon: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH – Kunde. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Stichwort-Ergebnisseite.jsp>, verfügbar am 01.06.2017

Lobenhofer Sophie: Lokalisten macht heute für immer zu – warum sich jeder nochmal einloggen sollte: München 30.09.2016. URL:

<https://www.merkur.de/multimedia/lokalisten-schliesst-deshalb-sollte-sich-jetzt-jeder-nochmal-einloggen-6754095.html>, verfügbar am 20.05.2017

SPIEGEL ONLINE GMBH: Drei Milliarden Schadensersatz: Großaktionäre reichen Klage gegen VW ein. Hamburg 2016. URL:
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/vw-abgasskandal-grossaktionaeere-klagen-auf-drei-milliarden-euro-schadensersatz-a-1082332.html>, verfügbar am 20.05.2017

Wirtschaftslexikon.co – Kommunikationskontrolle. URL:

<http://www.wirtschaftslexikon.co/d/kommunikationskontrolle/kommunikationskontrolle.htm>, verfügbar am 01.06.2017

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname